

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO ORGANIZACIONAL E REGIONALIDADE

YASMIN IARA FERREIRA VELOSO

**LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL: O
TEMPO NOS ESTUDOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
DURADOURAS DE ATUAÇÃO REGIONAL E NACIONAL**

UBERLÂNDIA - MG
2024

YASMIN IARA FERREIRA VELOSO

**LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL: O
TEMPO NOS ESTUDOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
DURADOURAS DE ATUAÇÃO REGIONAL E NACIONAL**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional e Regionalidade.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges.

UBERLÂNDIA - MG
2024

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

V443 Veloso, Yasmin Iara Ferreira, 1996-
2024 LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL [recurso eletrônico] : O
TEMPO NOS ESTUDOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
DURADOURAS DE ATUAÇÃO REGIONAL E NACIONAL / Yasmin Iara
Ferreira Veloso. - 2024.

Orientadora: Jacqueline Florindo Borges.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Administração.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2024.184>
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Borges, Jacqueline Florindo,
1963-, (Orient.). II. Universidade Federal de
Uberlândia. Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração
Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902
Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppgaadm@fagen.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico PPGADM - Número 273				
Data:	27 de fevereiro de 2024	Hora de início:	9:00	Hora de encerramento:	11:40
Matrícula do Discente:	12212ADM015				
Nome do Discente:	Yasmin Iara Ferreira Veloso				
Título do Trabalho:	Longevidade organizacional: o tempo nos estudos de gestão estratégica de empresas duradouras de atuação nacional e regional				
Área de concentração:	Regionalidade e Gestão				
Linha de pesquisa:	Gestão Organizacional e Regionalidade				
Projeto de Pesquisa de vinculação:					

Reuniu-se virtualmente por web conferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Professores(a) Doutores(a): Carlos Roberto Domingues (UFU), Rodrigo Bombonati de Souza Moraes (UFG) e Jacqueline Florindo Borges (UFU), orientador(a) do(a) candidato(a). Ressalta-se que todos os membros da banca e a aluna participaram remotamente por web conferência.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, o Prof^(a). Dr^(a). Jacqueline Florindo Borges, apresentou a Comissão Examinadora e a(o) candidata(o), agradeceu a presença do público, e concedeu à(o) Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da(o) Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir, o(a) senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a(o) candidata(o). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

Aprovada

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Jacqueline Florindo Borges, Professor(a) do Magistério Superior**, em 27/02/2024, às 12:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Roberto Domingues, Professor(a) do Magistério Superior**, em 28/02/2024, às 14:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Bombonati de Souza Moraes, Usuário Externo**, em 06/03/2024, às 16:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5201543** e o código CRC **3ECC3706**.

YASMIN IARA FERREIRA VELOSO

**LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL: O
TEMPO NOS ESTUDOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
DURADOURAS DE ATUAÇÃO REGIONAL E NACIONAL**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Banca examinadora formada por:

Uberlândia, 27 de fevereiro de 2024.

Prof.^a. Dr.^a. Jacqueline Florindo Borges
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia –
FAGEN/UFU

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia –
FAGEN/UFU

Prof. Dr. Rodrigo Bombonati de Souza Moraes
Programa de Pós-Graduação Mestrado profissional em Administração Pública
(PROFIAP) - Universidade Federal de Goiás - UFG

Há um momento certo para tudo, um tempo para cada atividade debaixo do céu.

Há tempo de nascer, e tempo de morrer; tempo de plantar, e tempo de colher.

Tempo de matar, e tempo de curar; tempo de derrubar, e tempo de construir.

Tempo de chorar, e tempo de rir; tempo de se entristecer, e tempo de dançar.

Tempo de espalhar pedras, e tempo de ajuntá-las; tempo de abraçar, e tempo de se afastar.

Tempo de procurar, e tempo de deixar de buscar; tempo de guardar, e tempo de jogar fora.

Tempo de rasgar, e tempo de remendar; tempo de calar, e tempo de falar.

Tempo de amar, e tempo de odiar; tempo de guerra, e tempo de paz.

O que as pessoas ganham com tanto trabalho árduo?

Vi o fardo que Deus pôs sobre toda a humanidade.

E, no entanto, tudo fez formoso em seu devido tempo. Ele colocou um senso de eternidade no coração humano, mas mesmo assim ninguém é capaz de entender toda a obra de Deus, do começo ao fim.

Concluí, portanto, que a melhor coisa a fazer é ser feliz e desfrutar a vida enquanto é possível.

Cada um deve comer e beber e desfrutar os frutos de seu trabalho, pois são presentes de Deus.

Eclesiastes 3:1-13

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família por ser meu suporte, em especial a minha mãe, a Dona Silvia, e as minhas irmãs Dai, Dani e Nati, estou sempre pensando em vocês e nos meus sobrinhos, isso aquece meu coração.

Nesta trajetória que poderia ser solitária, tive a graça de poder contar com meus amigos, e minha família da fé, a Comunidade Familiar Casa de Justiça, que me encorajaram, consolaram e acolheram sempre que precisei.

Agradeço a minha orientadora por todo o conhecimento compartilhado, e aos professores Janaina e Carlos, que foram os primeiros a me ajudar a visualizar o mestrado, algo que parecia tão distante para mim.

A presente pesquisa tem o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG e do Programa de Pós-graduação em Administração – FAGEN/UFU.

RESUMO

Contextualização: Esta pesquisa aborda as diferentes concepções sobre a longevidade empresarial em estudos sobre gestão e estratégia organizacional. A pesquisa está fundamentada em estudos sobre o tempo nos campos da filosofia, história e nos estudos de administração. E em conceitos e ferramentas que tratam da temporalidade nas organizações: análise de cenários, ciclo de vida das organizações, *path-dependence*. Também, estudos sobre *storytelling*, história organizacional e discurso organizacional.

Objetivo: A questão de pesquisa: quais são as concepções da longevidade empresarial em estudos de gestão e estratégia organizacional, considerando desde a abordagem orgânica-funcionalista até uma perspectiva interpretativa simbólico-discursiva? O objetivo desta pesquisa é analisar as concepções de temporalidade em diferentes abordagens sobre a longevidade empresarial nos estudos de gestão e estratégia organizacional e na prática de empresas duradouras com atuação nacional e regional.

Método: Foi realizado um estudo com abordagem qualitativa, com a coleta e a análise do material pesquisado conduzidas a partir do método de análise crítica do discurso (ACD), considerando a abordagem sócio cognitiva de Teun A. van Dijk. A coleta de dados foi realizada com o uso da pesquisa documental em websites de empresas longevas: centenárias e quinquenárias com atuação nacional e regional.

Resultados: A pesquisa analisa as histórias de longevidade de empresas com atuação nacional e regional e mostra novas perspectivas de estudo sobre a relação das organizações empresariais com a temporalidade. A análise do discurso de 13 organizações longevas resultou em 10 imagens que as organizações criam de si mesmas. Estas imagens comunicam o papel social que as empresas assumem, os elementos de seu passado e projeções a respeito de seu futuro que elas incorporam ao seu presente, e dão forma às histórias que elas apresentam aos seus stakeholders. Estas imagens são de uma empresa que possui DNA empreendedor, que é pioneira, relevante, protagonista, responsável, resiliente, sustentável, inovadora, que cumpre sua missão, e é a maior e melhor em seu segmento. A discussão dos resultados mostrou como o discurso empresarial sobre a longevidade pode conectar as teorias de uma abordagem orgânica funcionalista com as de abordagem simbólico-discursiva. Os resultados também contribuíram para os estudos do tempo e da história organizacional, apontando o quanto as empresas unem suas histórias com a histórias do seu país, como as ações voltadas à agenda 2030 da ONU e ao alinhamento a políticas de ESG às suas projeções do futuro.

Aderência da pesquisa com a área de concentração do PPGAdm (Regionalidade e Gestão) e com a linha de pesquisa: A regionalidade e a gestão estão presentes no objetivo geral da pesquisa. A longevidade empresarial já é um tema muito abordado nos estudos de estratégia organizacional dentro de uma abordagem orgânica-funcionalista da organização. A presente pesquisa propõe uma perspectiva simbólica-discursiva para o estudo da gestão estratégica organizacional.

Impacto e caráter inovador na produção intelectual: Esta pesquisa contribui com os estudos sobre a temporalidade na gestão estratégica das organizações, com uma perspectiva interpretativa simbólica-discursiva que traz novas direções de análise e uma agenda de pesquisa que contempla aspectos negligenciados por uma perspectiva orgânica-funcionalista que caracterizou os estudos no campo.

Impacto econômico, social e regional: Do ponto de vista econômico e regional, as organizações longevas têm impacto nos ambientes em que desenvolvem suas atividades. Os discursos reforçados por elas ao longo do tempo são usados para justificar estratégias que orientam suas ações. Por anos, essas empresas podem se constituir fonte de renda para famílias e o governo local. Do ponto de vista social, tais empresas não são apenas geradoras de postos de trabalho ou emprego e renda, elas também geram identidades, podem influenciar mudanças de comportamento e estilo de vida. O discurso empregado pelos gestores e fundadores de empresas também são importantes para seu desempenho diante de cenários de mudança e de superação de desafios que exigem resiliência. A capacidade de criar sentido para as estratégias adotadas nestes cenários, reforçam o argumento que estratégias e discursos influenciam a sobrevivência destas organizações. Empresas centenárias foram fundadas em um contexto político, econômico e social que mudou, elas precisam apresentar aos stakeholders suas histórias e projeções para o futuro de forma que recebam aprovação. Algumas destas mudanças são importantes para o debate público e já apareceram nas entrevistas que serão analisadas no presente trabalho, como o desenvolvimento sustentável, aumento do número de mulheres nos cargos de gestão e adaptação da produção às normas de uma gestão responsável e inclusiva.

Implicações regionais: Os discursos de empresas longevas revelam práticas bem-sucedidas e práticas que não deveriam ser repetidas ou copiadas por outras empresas. Entender quais são essas práticas contribui para práticas de empresas iniciantes com atuação regional. Essas práticas estão na base de geração de empregos, de desenvolvimento sustentável, da geração de riqueza para a região, os municípios e o estado. Compreender a ação de empresas com atuação regional é essencial para disseminar práticas bem-sucedidas.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável atendidos na pesquisa: A pesquisa sobre empresas longevas contribui com exemplos de práticas de inovação, práticas tecnológicas, práticas de responsabilidade social que levem a uma industrialização inclusiva e sustentável. Esta pesquisa contribui com o ODS 9 - Indústria, inovação e infraestrutura - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação. Dentre as Metas desse ODS, destacam-se: 9.1 Desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça, para apoiar o desenvolvimento econômico e o bem-estar humano, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos. 9.2 Promover a industrialização inclusiva e sustentável e, até 2030, aumentar significativamente a participação da indústria no setor de emprego e no PIB, de acordo com as circunstâncias nacionais, e dobrar sua participação nos países menos desenvolvidos

Palavras-chave: Longevidade empresarial; Ciclo de vida organizacional; Temporalidade nas Organizações; *Storytelling* nas organizações; História das organizações.

ABSTRACT

Contextualization: This research addresses to various conceptions of business longevity in studies on management and organizational strategy. It is grounded in research on time from the perspectives of philosophy, history, and business studies, exploring concepts and tools related to temporality in organizations such as scenario analysis, organizational life cycle, and path-dependence. Additionally, it delves into studies on storytelling, organizational history, and organizational discourse.

Objective: The research question is: The research aims to understand the conceptions of business longevity in management and organizational studies, encompassing both the organic-functional approach and the symbolic-discursive interpretative perspective. The objective is to analyze these conceptions in different approaches, as well as in the practices of long-lasting companies with national and regional operations.

Method: The study involves the collection and analysis of materials using the critical discourse analysis (CDA) method, considering the socio-cognitive approach of Teun A. van Dijk. Data collection has been performed in documentary research on long-standing centennial companies' websites that have national and regional operations.

Results: The research analyzes the longevity stories of companies with national and regional operations, offering new perspectives on the relationship between business organizations and temporality. We have analyzed the discourse of how 13 long-lived organizations create of themselves through 10 images. These images convey the social roles, historical elements, and future projections that companies integrate into their present, shaping the narratives presented to stakeholders.

The discussion of results illustrates how the discourse on business longevity can connect theories from both organic functionalist approach and a symbolic-discursive approach. It also contributes to the study of time and organizational history, highlighting how companies intertwine their histories with that of their country, aligning actions with the UN 2030 agenda and ESG policies.

Compliance of the research with the PPGAdm concentration area (Regionality and Management) and with the research line: It introduces a symbolic-discursive perspective to the study of organizational strategic management.

Impact and Innovation: The research contributes to the study of temporality in strategic management, providing a symbolic-discursive interpretative perspective and suggesting new analytical directions. It challenges aspects overlooked by an organic-functional perspective prevalent in the field.

Economic, Social, and Regional Impact: Long-lived organizations impact their environments economically and regionally, shaping strategies over time. They contribute to income generation, job creation, and social identities. The discourse of managers and founders influences their performance amid changing scenarios and challenges, emphasizing the role of strategies and discourses in organizational survival. **Implicações regionais:** Os discursos de empresas longevas revelam práticas bem-sucedidas e práticas que não deveriam ser repetidas ou copiadas por outras empresas. Entender quais são essas práticas contribui para práticas de empresas iniciantes com atuação regional. Essas práticas estão na base de geração de empregos,

de desenvolvimento sustentável, da geração de riqueza para a região, os municípios e o estado. Compreender a ação de empresas com atuação regional é essencial para disseminar práticas bem-sucedidas.

Regional Implications: Speeches of long-lived companies offer insights into successful practices and lessons for other companies. Understanding these practices is crucial for start-ups with regional operations and forms the foundation for job creation, sustainable development, and wealth creation in regions.

Sustainable Development Objectives: The research aligns with Sustainable Development Goal 9 - Industry, Innovation, and Infrastructure, contributing examples of innovative, technological, and socially responsible practices. It supports inclusive industrialization and sustainable development, meeting specific goals of SDG 9.

Keywords: Business longevity; Organizational life cycle; Temporality in Organizations; Storytelling in organizations; History of organizations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Concepções da temporalidade em estudos de gestão e estratégia organizacional.....	40
FIGURA 2 – Abordagem multidisciplinar de análise de discurso	47
FIGURA 3 – Linha do Tempo Martins	53
FIGURA 4 – Valores do Fundador do Grupo Martins.....	53
FIGURA 5 – Valores dos Fundadores da empresa Tramontina.....	55
FIGURA 6 – Valores do Fundador e Crescimento da empresa Tramontina	56
FIGURA 7 – O plano da empresa Magazine Luiza para o Brasil: Digitalizar o Brasil	62
FIGURA 8 – Uma agenda de pesquisa sobre a longevidade empresarial	80

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Modelos do Ciclo de Vida Organizacional.....	27
QUADRO 2 – Etapas do Ciclo de Vida Organizacional de Adizes.....	28
QUADRO 3 – Lista de Empresas Centenárias de Atuação Nacional.....	42
QUADRO 4 – Lista de Empresas Duradouras de Atuação Regional.....	42
QUADRO 5 – Significados no Discurso propostos por Dijk (2017): conceitos.....	45
QUADRO 6 – Significados no Discurso propostos por Dijk (2017): uma aplicação.....	46
QUADRO 7 – Longevidade Organizacional em imagens do tempo em empresas longevas...	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Tema e Problema de Pesquisa	12
1.2	Objetivos Geral e Específicos.....	13
1.3	Justificativas Teórico-Práticas para a Realização da Pesquisa	14
1.4	Caráter Inovador e Impactos da Pesquisa: Econômicos, Sociais e Regionais.....	14
1.5	Estrutura da Dissertação	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Tempo e Temporalidade: Contribuições da Filosofia e da História.....	17
2.2	Tempo e Temporalidade nos Estudos de Gestão e Estratégia Organizacionais	21
2.2.1	Longevidade Organizacional: Perspectiva Orgânica-Funcionalista	23
2.2.2	As Contribuições de uma Perspectiva Interpretativa Simbólico-Discursiva para a Longevidade Organizacional	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1	Abordagem do Material Pesquisado	41
3.2	Técnicas de Coleta e Seleção do Material Pesquisado	41
3.3	Método de Pesquisa e de Análise do Material Pesquisado.....	44
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	50
4.1	O Tempo no Discurso de Empresas Longevas Nacionais e Regionais.....	50
4.1.1	Discursos do Passado	51
4.1.2	Discursos do Presente	63
4.1.3	Discurso do Futuro	71
4.2	Uma Agenda de Pesquisa sobre a Longevidade Empresarial.....	79
5	CONCLUSÕES	83
	REFERÊNCIAS	85

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A longevidade é um tema essencial para pensar as organizações do setor privado, do setor público e as organizações da sociedade civil. Esta pesquisa tem como foco a longevidade empresarial no campo da gestão e da estratégia organizacionais.

Empresas longevas exibem conquistas que desejam preservar ou ampliar, apresentam relatos dessas conquistas em histórias que falam de crises, superação de desafios e oportunidades aproveitadas. A busca por compreender os desafios relacionados à longevidade organizacional gerou diferentes instrumentos e conceitos de análise que perduram no campo da gestão estratégica: análise de cenários, análise do ciclo de vida organizacional, análise da relação entre decisões e recursos – *path-dependence*.

O tema da longevidade tem sido compreendido, predominantemente, por uma perspectiva orgânica-funcionalista. Uma das abordagens (e ferramenta) mais disseminadas, fundamentada em uma perspectiva orgânica-funcionalista, é a análise do ciclo de vida organizacional, com diversos modelos que buscam identificar as etapas do desenvolvimento de empresas, objetivando orientar as estratégias empresariais em cada etapa. Esses modelos contribuem com a reflexão sobre os desafios dos diferentes estágios do ciclo de vida da organização e colaboram com o processo tomada de decisões e análise de estratégias de empresas que enfrentaram e superaram os desafios ao longo do tempo (Jiràsek; Bilek, 2018).

As práticas gerenciais de empresas duradouras incluem lidar com a preservação de tradições, juntamente com a necessidade de adaptação e a necessidade de mudar e justificar mudanças internas e externas. Para dar sentido a suas estratégias, alcançando e preservando sua legitimação, as organizações criam sentido de tradições e da mudança por meio das narrativas de seus gestores e fundadores: sentido do passado e do futuro da organização. As organizações não dão sentido às suas ações apenas para obter a aprovação do público externo, mas também interpretam o seu ambiente e compartilham sentido com os *stakeholders* internos. O processo de criação de sentido pode ser tanto prospectivo como retrospectivo, histórias do passado da organização podem ser ressignificadas para sustentar a organização em momentos de mudanças e incertezas (Gioia et al. 2002; Hoon et al., 2023; Smircich e Stubbart, 1985).

Portanto, existe um caminho promissor para se pensar a longevidade organizacional de uma perspectiva distinta da tradicional concepção orgânica-funcionalista. A perspectiva

simbólica-discursiva da longevidade organizacional exige um olhar para os processos pelos quais e nos quais as organizações constroem sentido para si e de seu contexto de forma particular, também desenvolvem uma percepção particular do tempo. O tempo organizacional pode ser uma experiência subjetiva e única de cada organização, e tem impacto em como essa consegue corresponder ao tempo externo a ela e nos planos, por meio dos quais, projeta o seu *futuro* na sociedade. Existem as decisões, ações e atividades que podem ser vistas no dia a dia – *presente*; mas, também, existe um tempo histórico coletivo que constitui um sentido de realidade e identidade da organização – *passado*. A partir daquelas decisões, ações, atividades e planos, esse sentido do passado, presente e futuro pode ser recriado e resinificado, conforme necessário, por meio de um processo complexo. Os tomadores de decisão, conforme Gherardi e Strati (1988), lidam com o passado e o futuro no momento de definição de estratégias, em processos de adaptação e aprendizagem que podem levar a mudanças estratégicas, tanto ao sucesso quanto ao fracasso.

Considerando as possíveis contribuições para o estudo da longevidade empresarial, esta pesquisa foi conduzida a partir da seguinte questão: *“quais são as concepções da longevidade empresarial em estudos de gestão e estratégia organizacional, considerando desde a abordagem orgânica-funcionalista até uma perspectiva simbólico-discursiva?”*.

1.2 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as concepções de temporalidade em diferentes abordagens sobre a longevidade empresarial nos estudos de gestão e estratégia organizacional e na prática de empresas duradouras com atuação nacional e regional.

O alcance do objetivo geral desta pesquisa foi buscado a partir de três objetivos específicos:

- a) construir um quadro teórico-conceitual sobre o conceito de longevidade organizacional;
- b) identificar e analisar os elementos que compõem o discurso sobre a temporalidade em organizações longevas nacionais e regionais;
- c) elaborar uma agenda de pesquisa sobre a longevidade empresarial.

1.3 Justificativas Teórico-Práticas para a Realização da Pesquisa

Os resultados da análise de histórias de longevidade de empresas com atuação nacional e regional podem mostrar novas perspectivas de estudo sobre a relação das organizações com o tempo, um tema fundamental nos estudos de estratégia organizacional. Dawson e Sykes (2019) fizeram uma revisão crítica dos estudos de construção de sentido por meio de narrativas formadas ao longo do tempo nas organizações. Eles identificaram que existe espaço para estudos que examinem como narrativas são usadas para a formação da identidade, para validar processos de mudanças e de reposicionamentos identitários/estratégicos, e também para dar sentido às histórias finalizadas ou não nas organizações. É possível compreender como as histórias de uma organização se relacionam com sua estratégia. Ao comparar historiadores e organizações, Zundel et al. (2016) comenta que, enquanto os historiadores se preocupam com os fatos, as organizações têm a história como um recurso, principalmente para buscar ajuda em momentos de incerteza e de mudança.

A longevidade é normalmente associada à capacidade que as organizações têm de sobreviver em um ambiente competitivo, ideia que vem de uma perspectiva orgânica-funcionalista (Adizes, 1990; Greiner, 1998). Com esta abordagem a longevidade é como um resultado da sobrevivência da organização. Mas o tema pode ser ampliado a partir de uma visão da longevidade e sua relação com o tempo nas organizações, em que muitos temas importantes para discussão podem surgir, como a formação da identidade da empresa fundamentada em sua história, as atribuições de sentido e ressignificação que emergem ao longo do tempo à medida que o contexto exige mudanças e resiliência, e outras questões que podem ser melhor discutidas em uma perspectiva interpretativista. Desta forma, os resultados da pesquisa também podem mostrar que a perspectiva interpretativista pode trazer novas direções e uma agenda de pesquisa que contempla aspectos negligenciados por uma perspectiva orgânica-funcionalista que caracterizou os estudos no campo.

1.4 Caráter Inovador e Impactos da Pesquisa: Econômicos, Sociais e Regionais

A longevidade organizacional, vista em sua relação com o tempo, não fala apenas do passado da organização, mas de seu futuro. Os elementos deste discurso ao serem usados para legitimar estratégias que vão impactar a empresa e pessoas envolvidas causam impacto econômico e social. Seja ocultando ou destacando ações no passado, os discursos organizacionais devem ser observados de maneira crítica, pois as estratégias organizacionais

podem causar impactos negativos, que podem perder o ganhar destaque dentro destes discursos, e positivos, que podem ser melhor promovidos com o uso das heranças simbólicas que a organização carrega, e a aderência do público interno e externo às estratégias propostas (Brunninge, 2009).

Esta pesquisa sobre empresas longevas contribui com exemplos de práticas de inovação, práticas tecnológicas, práticas de responsabilidade social que levem a uma industrialização inclusiva e sustentável. Esta pesquisa contribui com o ODS 9 - Indústria, inovação e infraestrutura - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação. Dentre as Metas desse ODS, destacam-se: 9.1 Desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça, para apoiar o desenvolvimento econômico e o bem-estar humano, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos. 9.2 Promover a industrialização inclusiva e sustentável e, até 2030, aumentar significativamente a participação da indústria no setor de emprego e no PIB, de acordo com as circunstâncias nacionais, e dobrar sua participação nos países menos desenvolvidos.

As trajetórias de empresas longevas, principalmente as centenárias, perpassaram diferentes épocas da história do país, são empresas que tiveram acertos e erros, usaram de recursos e proporcionaram bens, foram impactadas e causam impactos econômicos, sociais e culturais. Para se manterem relevantes e obterem a aprovação de stakeholders, as organizações podem incluir em seus discursos e práticas questões que ganharam importância recentemente, mas que não faziam parte dos motivos e planos de seus fundadores, como ações de impacto social e inclusão (Gioia et al. 2002).

Empresas que se estabelecem com sucesso e longevidade em uma região, fazem grande diferença no desenvolvimento das cidades e alavancam a região economicamente, gerando empregos. Elas fazem parte da história das cidades, suas estratégias têm um impacto maior sobre a população local. Os discursos de empresas longevas revelam práticas bem-sucedidas e práticas que não deveriam ser repetidas ou copiadas por outras empresas. Entender quais são essas práticas contribui para práticas de empresas iniciantes com atuação regional. Essas práticas estão na base de geração de empregos, de desenvolvimento sustentável, da geração de riqueza para a região, os municípios e o estado. Compreender a ação de empresas com atuação regional é essencial para disseminar práticas bem-sucedidas.

1.5 Estrutura da Dissertação

Este documento de dissertação está estruturado em cinco capítulos, o primeiro é composto pela Introdução, capítulo que traz o tema e o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e sua justificativa.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica do tema estudado em duas macro seções. A primeira seção apresenta aspectos conceituais e reflexões sobre o tempo e a temporalidade em estudos da filosofia e da história. A segunda seção identifica os estudos sobre o tempo no campo da gestão e estratégia organizacionais. Essa segunda seção está organizada em duas subseções: uma análise da longevidade organizacional a partir de uma perspectiva orgânica-funcionalista; e, uma subseção sobre uma perspectiva simbólico-discursiva sobre a longevidade organizacional.

O terceiro capítulo, descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a construção e desenvolvimento da pesquisa. Tanto a coleta quanto a análise do material pesquisado foram conduzidas com base no método da análise de discurso. Também são descritas as técnicas de coleta de dados e as empresas pesquisadas.

No quarto capítulo os resultados são apresentados e analisados e uma agenda de pesquisa é apresentada. Em um capítulo de encerramento, as implicações da pesquisa são descritas, bem como os limites do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tempo e Temporalidade: Contribuições da Filosofia e da História

A longevidade organizacional chama a atenção não apenas para a sobrevivência da organização, mas também para a relação da organização com o tempo. A conexão com outras áreas do conhecimento pode ampliar esta discussão no campo dos estudos de gestão e estratégia organizacionais. A seguir, são abordados conceitos e ideias sobre o tempo e a temporalidade a partir de autores de duas perspectivas do campo da filosofia – Hannah Arendt e Paul Ricoeur – e dois autores do campo da história – François Hartog e Reinhart Koselleck. Estes autores possuem discussões profundas, e muito relevantes para o contexto no qual escreveram. Nesta pesquisa, recorre-se ao conceito de tempo para a filosofia e a história na busca por fundamentos para a crítica de como a temporalidade é tratada pelo discurso empresarial.

No campo da filosofia, diversos estudiosos se interessaram pela questão do tempo, a construção e preservação de tradições, as concepções do que é o passado, o presente e o futuro. No campo da filosofia política e da fenomenologia, Arendt (1954) propõe algumas relações entre o passado, o presente e o futuro para falar sobre tradição. A autora usa a imagem do passado e do futuro como duas forças que se movem em direções opostas, entre elas está o indivíduo que deve lutar para conseguir abrir uma lacuna no tempo, esta lacuna é o presente. Esta luta envolve reflexão e ação, e o indivíduo tira de conceitos tradicionais as ferramentas para pavimentar o seu caminho em busca de paz com o mundo.

A figura que a autora usa para ilustrar a importância da tradição é a de uma herança, que ao ser deixada precisa de um testamento para que seu valor seja devidamente reconhecido, dessa forma o passado lança luz sobre o futuro. Neste contexto em que o indivíduo deve se colocar fora do ponto de encontro entre as forças opostas do passado e do futuro para poder ter uma visão de ambos, há um apelo ao pensamento. A memória é vista como uma forma de pensamento que só tem força se dentro de um quadro de referências pré-estabelecido. A memória articula o pensamento criando as histórias que devem ser contadas.

Arendt (1954) também considera que a tradição é o que possibilita uma continuidade consciente do tempo, sem ela não existe passado e nem futuro, existem apenas as mudanças normais do ciclo biológico do mundo. Dentro da figura da herança, o testamento representa a tradição, e sem ele não há nenhum legado ao futuro e o tesouro se perde. A tradição, conforme a figura de um acorde, ecoa o seu som através da história até que passa a existir em um mundo

com outros sons, outros pensamentos, e já não consegue harmonizar. Arendt (1954) tem esta afirmação como ponto de partida para abordar o problema da tradição quando ela não tem respostas para os problemas atuais.

A autora analisa diferentes situações e autores para desenvolver essa problemática: quando a tradição precisa ser revista. Arendt (1954) analisa o pensamento de Karl Marx como exemplo da dificuldade que é lidar com novos desafios que não podem ser compreendidos no quadro de referência da tradição. Para ela, Marx entende que os filósofos já interpretaram o mundo por muito tempo, e agora ele precisa ser transformado. Outro exemplo que Arendt (1954) abordou foi a renascença, quando se levantou o questionamento de tradições gregas escolhidas pela sociedade ocidental e reproduzidas até aquele momento. Sem esses momentos de reflexão a tradição tem um poder coercitivo de permanecer mesmo que de forma despercebida. A autora usa o mito da caverna de Platão para ilustrar como é necessário se afastar do que já se sabe para acessar novos conhecimentos. Entre os grandes pensadores o problema não é chegar a um ponto em que a tradição não tem respostas para tudo e então ela é quebrada, mas sim chegar a esse momento e permanecer em silêncio ou na escuridão. O renascimento é outro exemplo de momento histórico em que a tradição foi revista, conforme a autora, mas um ponto importante desta revisão é que apenas com pensamento não há quebra da tradição, são os acontecimentos que fazem com que a quebra da tradição aconteça de forma irrevogável.

Além da tradição, a busca por ser eterno e a imparcialidade no registro da história também são temas que emergiram no texto de Arendt (1954) ao falar sobre o tempo. Na busca humana de “ser para sempre”, Heródoto valoriza a tarefa da história de impedir que os grandes feitos dos homens caiam no esquecimento e percam a sua glória. Enquanto para Aristóteles o homem possui a imortalidade através do ciclo repetitivo da vida, a procriação. Mas para ambos, o historiador tem a tarefa de fazer uma coisa perdurar na recordação, e isso é importante, pois os grandes feitos dos homens no mundo são perecíveis, uma vez que o mundo muda, a eternidade encontra espaço apenas na recordação. Desta forma o poeta e o historiador podem fazer algo perdurar na recordação (Arendt, 1954).

Dependendo da forma que a história é narrada, ela pode carregar um julgamento de valor, e interferir no julgamento do que é digno de um louvor imortalizado. Quando Homero louva os grandes feitos tanto de gregos como de bárbaros, ele faz um registro de forma imparcial. A honestidade homérica parte do pressuposto de que o poeta e historiador que apenas engrandece seus feitos ou os feitos de seu povo parece fútil, e que os grandes feitos irão brilhar por si, o historiador deve apenas registrá-los (Arendt, 1954). A forma grega de contar os grandes feitos de grandes homens é diferente da tradição cristã. Enquanto os gregos ao registrar suas

histórias valorizam os grandes feitos heroicos de alguns homens, os cristãos possuem a visão de um plano divino de salvação para a humanidade, no qual cada ser humano é um peregrino, que atribui uma importância maior a dar continuidade ao plano do que a realização de grandes eventos isolados. Observando esta diferença, Arendt (1954) cita a importância do cristianismo para o surgimento de um grande esboço da história mundial. O valor de registrar a história para os cristãos está mais no seu caráter de exemplos que provavelmente vão se repetir e poderão ser base para orientar a ação no futuro, do que como uma forma de medir e contemplar grandes feitos como era para os gregos.

Na filosofia, conforme a concepção fenomenológica e hermenêutica de Ricoeur (1983) sobre o tempo, o autor parte de uma argumentação cética de que o tempo não existe. Em um diálogo entre as obras de Agostinho e Aristóteles, o autor busca uma compreensão de tempo que se torna real em uma relação com a narrativa. É traçado um círculo entre a narrativa e a temporalidade no qual o tempo torna-se tempo humano, na medida em que está articulado de forma narrativa. E de outro lado, a narrativa é significativa na medida em que expressa os traços da experiência do tempo.

Apesar de que no uso cotidiano da linguagem o tempo exista, seria impossível explicar o que é o tempo, esta é uma especulação inconclusiva, por isso Ricoeur (1983) não busca definir o que é o tempo, mas sim explorar reflexões em um estilo aporético. O futuro é uma espera, não existe, pois ainda não é. O passado não é mais, tornou-se memória. O presente não permanece, mas é ampliado, é presente, presente passado e presente futuro. E se estes três tempos existem, existem na alma, resgatando a visão de Agostinho. As memórias se transformam em narrativas, e o futuro se desdobra no presente como tentativas de previsão que partem de imagens e impressões deixadas pelas coisas passadas.

No campo da história, diferentes historiadores estudaram como identificar e registrar a passagem do tempo e os impactos dessas escolhas sobre a compreensão do tempo. Em seu estudo sobre historiografia e *regimes de temporalidade*, Hartog (2019) explica que existe uma ordem do tempo e ela vai variar conforme lugares e épocas, as pessoas se submetem a essa ordem de forma consciente ou não, porque elas se tornam naturais em seus respectivos contextos.

As relações entre as *dimensões da temporalidade, presente, passado e futuro*, determinam que tipos de história é possível ou não. Falar de regimes de historicidade inclui as condições de possibilidade de história. Pode existir uma crise no tempo, seja por um passado esquecido ou muito lembrado, por um presente consumido no imediatismo ou estático e interminável, ou por um futuro que ou some no horizonte ou parece imediato. O presente pode

ser ao mesmo tempo, tudo, quando só se fala do presente, e nada, devido à tirania do imediato. E por mais que as pessoas estejam sempre olhando para o passado e para o futuro, elas têm o presente como único horizonte.

Um conceito apresentado por Hartog (2019) é o princípio da responsabilidade. Ele trata da responsabilidade que o presente tem sobre o futuro, pois se a herança for degradada os herdeiros também o serão. Diante de uma herança que não deve ser degradada, existe o medo de que coisas terríveis possam acontecer, e a culpabilidade, que é a consciência do papel que as pessoas do presente tem no desencadeamento dos acontecimentos futuros.

A experiência contemporânea do presente é marcada por um duplo endividamento com o passado e com o futuro. Ao futuro pelos dispositivos de precaução e responsabilidade, e noção de dívida e de patrimônio. Com o passado pela responsabilidade e dever de memória, a patrimonialização. Por meio da responsabilidade opera-se uma transferência da problemática da dívida em direção ao futuro, mas não de forma que se deva criar uma preocupação com a culpa por questões que não são previsíveis, ideia baseada no princípio da questão da não retroatividade da lei. A presença da informática probabilística e da tecnologia de risco, em alguns casos a questão não é mais sobre buscar uma forma de prever o futuro, mas de medir os efeitos de alguns futuros possíveis. Isso estende ainda mais as dimensões do presente, criando um presente multidimensional (Hartog, 2019).

O historiador Koselleck buscou uma sistematização conceitual para o tempo, estudou a noção de tempo histórico e a história dos conceitos, refletindo sobre *as três instâncias da temporalidade: passado, presente e futuro*. O historiador concluiu que o tempo histórico não é natural, ele é uma construção social de cada época, e muda conforme mudam as diferentes formas de se relacionar com o tempo em cada época e sociedade. Ele descreve o tempo histórico como sendo a tensão entre o passado, campo da experiência, e o futuro, horizonte de expectativas. Até a modernidade o passado representava exemplos e padrões que lançavam luz sobre o futuro, mas na modernidade houve um aumento do distanciamento entre o passado e o futuro, tornando o futuro mais incerto e imprevisível. Crises como essa é o que Hartog descreve como crise no tempo, um momento no qual um regime de historicidade é substituído por outra maneira de lidar com o tempo, e são importantes focos de estudo (Junior e Menezes, 2019).

Ramos (2019) estudou a relação de alguns historiadores com o uso de metáforas para falar do tempo. Koselleck incorporou a reflexão das metáforas espaciais a sua teoria da modernidade, como uma dimensão estruturante da linguagem. O historiador compreende que o tempo não manifesta a si mesmo, e por isso a relação humana com o tempo é mediada por metáforas. Neste contexto o tempo ao que o autor se refere não é o tempo do dia, mas as conexões

históricas que não podem ser medidas com um relógio. Enquanto Koseleck entende que as metáforas se esgotaram na sua utilidade nos horizontes semânticos, Blumenberg encontra nas metáforas o caminho para o não conceitual, para aquilo que é “indizível”.

2.2 Tempo e Temporalidade nos Estudos de Gestão e Estratégia Organizacionais

Os estudos do tempo nas organizações podem seguir diferentes caminhos, como estudos de tempos e movimentos, turnos de trabalho e história da organização, dentre outros. Gherardi e Strati (1988) observaram que, até então, esses estudos sempre adotavam como pressuposto que o tempo é externo à organização. A partir dessa constatação, os autores propuseram pensar o tempo organizacional como um tempo experimentado dentro da organização, uma experiência única de cada organização, diferente do tempo cronológico. O tempo organizacional é construído de forma subjetiva pelas práticas que mudam a forma de perceber o tempo internamente, como pausas para o café e as estruturas das reuniões. E também é reflexo das várias conexões de eventos, e metáforas da vida organizacional que indicam abordagens interpretativas dos tomadores de decisões. Assim, ele se diferencia do tempo social externo e do tempo cronológico (Gherardi; Strati, 1988).

Esse conceito sociológico de tempo organizacional não tem a intenção de competir com os estudos históricos das organizações. Ele se volta ao estudo das atividades dos atores organizacionais como, por exemplo, que determinadas práticas podem levar a uma experiência de tempo que pode funcionar ou não em diferentes fases; e, por isso, pode ser mudada. Isso mostra que o tempo organizacional tem início e fim, e, além disso, possui um senso de evolução (Gherardi; Strati, 1988).

Gherardi e Strati (1988) traçam algumas orientações para o estudo do tempo organizacional, apontando que eles serão errôneos se forem por um caminho prescritivo, porque cada organização tem seu tempo. Mas eles podem ser um instrumento interpretativo que pode levar a entender se o problema que a organização enfrenta é de curto ou de longo prazo. Outra dimensão destes estudos é a área da estratégia organizacional, que se relaciona com a forma que as dimensões temporais vão orientar escolhas, e como o ciclo de uma estratégia se dá pelo nascimento, maturidade e declínio.

Os autores acrescentam que o problema da adaptação do tempo social externo e do tempo organizacional não é uma simples questão de ferramenta de adaptação ou de mudança, mas está relacionado ao tempo que uma organização leva para passar pelo processo de

aprendizagem, considerando a remodelação de processos cognitivos e emocionais, e comportamentais. Os processos de inovação e mudança organizacional são complexos porque demandam uma ruptura com o passado, mudança de rotina e visão do futuro. Por isso, esses processos demandam a mobilização de novos recursos, culturais e tecnológicos que os conduzam a um futuro novo e incerto.

Ancona et al. (2001) propõem o tempo como uma nova lente de estudo das organizações, não apenas como uma variante ou complemento a outros estudos. Tendo o tema como centro da questão de pesquisa, pode-se estudar o comportamento organizacional colocando novas variáveis como ritmo, sequência e duração de um processo de mudança; normas temporais ou rotinas administrativas, como planejá-las e como as pessoas são impactadas e reagem a elas; e estudo dos posicionamentos da organização, seus processos e práticas ao longo do tempo. As propostas de maior destaque no trabalho de Ancona et al. (2001) possuem um foco funcionalista, pois buscam resultados que orientem as organizações a ter maior controle sobre os processos de mudança, tanto na decisão do momento de implementá-las como na obtenção de melhores resultados, principalmente na implementação de novas tecnologias e rotinas administrativas.

Dawson e Sykes (2019) realizaram uma revisão de literatura de estudos que abordam o tempo nas organizações e a construção de sentido. Os autores concluíram que existem quatro principais linhas de estudo sobre o tema:

- a) **estudos que consideram o conceito linear de tempo:** voltado para histórias finalizadas que provê personagens e acontecimentos usados para dar sentido às atuais rupturas e ambiguidades;
- b) **estudos com foco em histórias prospectivas não finalizadas:** que são usadas para dar sentido a ocorrências atuais como riscos, incertezas ou oportunidades;
- c) **estudos com foco em histórias da continuidade:** que dão a sensação de conexão entre o passado e o futuro, e tentam minimizar sensações ruins provocadas por mudanças;
- d) **estudos com foco em histórias baseadas em mudanças presentes:** que moldam os fatores geradores de otimismo e de pessimismo com relação às mudanças.

Após estabelecer estas categorias para os estudos atuais, Dawson e Sykes (2019) propõem uma agenda de pesquisa com seis direções, dentre elas as que são mais relevantes para o estudo da longevidade nas organizações são três:

- 1) estudos que examinam as representações do tempo nas histórias já finalizadas que transmitem mensagens que dão sentido e explicações;
- 2) estudos em que o tempo é utilizado em construções passadas que dão sentido ao que aconteceu, como a transmissão de contos nostálgicos que sustentam valores e práticas nas organizações; e,
- 3) estudos que fazem uso do tempo para dar sentido a histórias não finalizadas, e trabalham narrativas anteriores e cenários futuros na promoção de estratégias de curto a longo prazo.

2.2.1 Longevidade Organizacional: Perspectiva Orgânica-Funcionalista

Nesta seção serão apresentados conceitos que abordam a relação da organização com o tempo a partir do **paradigma orgânico-funcionalista**, para esta abordagem o tempo é algo que pode ser gerido. Serão apresentadas três ferramentas que representam a relação da empresa com tempo passado, presente e futuro: **dependência da trajetória (*path dependence*)**, que discute o impacto das decisões passadas nos investimentos das organizações; **ciclo de vida organizacional (CVO)**, que busca identificar o estágio de vida atual da empresa para que estratégias adequadas sejam aplicadas a ela; e, a **análise de cenários**, abordagem e ferramenta que busca projetar cenários macroeconômicos (otimistas, realistas, pessimistas) políticos, tecnológicos, socioculturais possíveis no momento da elaboração das estratégias organizacionais.

Burrell e Morgan (1979) têm uma importante contribuição para a compreensão do funcionalista, eles o descrevem nos estudos de administração, como aquele que provê o framework predominante nos estudos das organizações, suas raízes estão na sociologia de regulação e a sua abordagem é tradicionalmente de uma perspectiva objetivista. Esta perspectiva busca gerar explicações racionais para questões sociais. Por outro lado, com alta orientação pragmática, as teorias funcionalistas são normalmente orientadas pela busca de soluções para problemas, com abordagem enraizada no positivismo social.

Os autores acrescentam que é comum que o funcionalismo aplique modelos das ciências sociais para resolver questões humanas, porque acreditam que o mundo social é composto por relações que podem ser mensuradas, de forma que a ordem e a previsibilidade das ciências biológicas podem ser aplicadas a elas. Partindo de uma base kantiana, Morgan (2005) escolhe uma compreensão de que o paradigma é uma visão implícita ou explícita da realidade, para o

autor em um determinado paradigma existem metáforas que sustentam as escolas de pensamento que funcionam dentro dele, e essas escolas de pensamento por sua vez usam de ferramentas e textos para resolver problemas científicos. O autor propõe refletir sobre como os estudos das organizações estão presos a metáforas que prevalecem dentro de alguns paradigmas.

Dentro do paradigma funcionalista prevalecem as metáforas da máquina e do organismo. A visão da organização como um organismo implica na crença de que ela é um sistema que possui partes mutuamente interligadas e interdependentes que partilham uma vida comum, portanto a sobrevivência da organização depende de um relacionamento apropriado com o ambiente. Para que isso aconteça compreende-se que ela possui necessidades e funções que devem ser satisfeitas para que ela sobreviva. Desta forma a metáfora do organismo enxerga a organização como uma estrutura viva que está em constante mudança e interagindo com seu ambiente na busca de satisfazer suas necessidades (Morgan, 2005).

Iniciando a discussão sobre a relação das organizações com o tempo passado, dentro do paradigma funcionalista, vamos falar sobre a dependência da trajetória (*path dependence*), nas organizações este é um conceito que ajuda a entender os processos relacionados a eventos (e decisões) passados que têm (ou terão) impacto nas ações futuras de uma organização, e no seu processo presente de tomada de decisão. Sydow e Koch (2009) afirmam que a dependência da trajetória não se resume à uma metáfora, mas deve ser entendida como um processo. Os autores dividiram esse processo em três etapas principais: (1) **um acontecimento crítico**: etapa inicial que levou a uma nova conjuntura; (2) **construção de um caminho dessas práticas sociais**: de modo a reforçar positivamente essa nova conjuntura; (3) **predominância das novas práticas sociais**: com o tempo, essas práticas ganham predominância, se comparadas a outras alternativas; e, por fim, esse processo leva a organização a um potencial fechamento em si mesma. Uma mudança pode se tornar irreversível gradualmente, à medida em que a expansão do uso de um determinado fator faz com que se torne cada vez vantajoso usá-lo, de forma que sem uma intervenção externa dificilmente haverá mudança (Licha, 2014).

Com base em uma perspectiva institucionalista, Costa (2019) considera o importante papel da cultura na teoria da dependência da trajetória; visto que existem características de países e instituições que são resultantes de sequências temporais de eventos e processos sociais. O autor entende que a aprendizagem é um elemento da cultura que está fortemente ligado com a dependência da trajetória, pois a aprendizagem de uma geração está condicionada pelas percepções cumulativas de seu tempo. Os indivíduos fazem escolhas sob a influência de suas crenças, que são influenciadas pelas gerações anteriores (Costa, 2019).

O conceito de dependência da trajetória foi abordado inicialmente pela teoria econômica histórica, e também incorpora argumentos do institucionalismo histórico, que estão associados com uma perspectiva de desenvolvimento histórico. Estas teorias defendem um modelo de causalidade social que é dependente da trajetória. O institucionalismo histórico argumenta que as organizações possuem uma tendência a inércia que faz com que as escolhas feitas no momento da sua formação exercem um efeito de constrangimento sobre o futuro, e dificultam futuras mudanças. Compreendendo então que o passado condiciona o futuro, o institucionalismo histórico usa a dependência da trajetória como uma ferramenta para análise da importância de sequências temporais e do desenvolvimento de processos sociais no tempo, para que os arranjos institucionais possam ser melhor compreendidos uma vez que sua perspectiva histórica não foi ignorada (Bernardi, 2012).

Segundo Bernardi (2012) o conceito de dependência da trajetória se popularizou a partir dos trabalhos de Brian Arthur e Paul A. David, em suas principais publicações sobre o tema nos anos 1990 e 2000, o autor propõe uma discussão entre os principais conceitos que emergiram nas construções teóricas a respeito da dependência da trajetória, e neste processo destacou uma importante diferença entre as principais definições, o que é considerado ser o mecanismo explicativo chave da dependência da trajetória.

Para Arthur e David o mecanismo explicativo chave da dependência da trajetória é o feedback positivo e o auto reforço, por exemplo, uma determinada tecnologia possui custos de instalação que são amortizados conforme há um aumento da aprendizagem, conhecimento a seu respeito e maior eficiência. Mas para Arrow (2000) o mecanismo explicativo chave da dependência da trajetória é a complementaridade, e o alto custo de instalação, e não apenas os retornos crescentes, baseado em um exemplo em que a instalação de uma nova estrutura implicaria em custos tão altos que não compensaria o aumento no retorno financeiro. Nesta visão de destaca a irreversibilidade do investimento e a durabilidade do capital. É importante discutir as diferentes visões possíveis, pois a suscetibilidade a mudança e os mecanismos para ela vão variar dependendo dos mecanismos explicativos atribuídos a dependência da trajetória (Bernardi, 2012).

Mahoney (2000) contribui para uma compreensão da dependência da trajetória como uma estrutura analítica, e destaca duas sequências que podem ser percebidas, à primeira ele dá o nome de sequências auto reforçantes, nas quais um passo inicial conduz a outros na mesma direção, tornando difícil reverter o caminho. A segunda é a sequência reativa, que faz referência a uma sequência de eventos que são ao mesmo tempo uma consequência do evento anterior, e

a causa do próximo evento, de forma que uma pequena mudança em um determinado evento pode causar grande impacto à longo prazo.

Ao propor uma estrutura para o estudo da dependência da trajetória, Hoff (2011) propõe cinco estágios a serem considerados: (1) Condições antecedentes: fatores históricos e conjunturais que definem opções viáveis e moldam os processos de seleção, (2) Momentos críticos: seleção de uma opção em particular que faça emergir a dependência da trajetória, (3) Sequência auto reforçante: produção e reprodução de padrões institucionais ou estruturais que permanecem ao longo do tempo e condicionam a trajetória, (4) Sequência reativa: reações e contrarreações às escolhas e aos padrões institucionais ou estruturais que geram feedbacks, reforçando a trajetória ou criando novos momentos críticos, e (5) Resultados: Solução de conflitos gerados pelas reações e contrarreações.

Na busca por decisões estratégicas adequadas ao momento presente da organização, diferentes ferramentas relacionadas a identificação de seu estágio de amadurecimento e ciclo de vida foram desenvolvidas por autores da área. A metáfora orgânica das organizações as descreve como um organismo vivo, defendendo que elas estão submetidas a um fenômeno chamado Ciclos de Vida Organizacional – CVO, que consiste em nascer, crescer, envelhecer e morrer. Ao longo destes ciclos de vida é possível identificar padrões de comportamento que se repetem e por isso podem prover algum grau de previsibilidade. Um resumo dos estágios da CVO é apresentado no Quadro 1.

Adizes (1990) argumenta ser importante que os gestores possam compreender em qual estágio do ciclo de vida uma organização está para tomar as decisões que levarão a maior lucratividade, qualidade do produto ou serviço, lealdade dos consumidores e menor rotatividade dos funcionários. O autor possui uma abordagem voltada para auxiliar as práticas gerenciais, sem ter foco na construção de um modelo teórico. Ele propõe um modelo de ciclo de vida organizacional, prescrições de como identificar o estágio em que a organização se encontra, como identificar as mudanças necessárias e como aplicá-las de forma bem-sucedida.

Lester Parnell e Carraher (2003) observaram, na literatura, os diversos modelos de ciclo de vida organizacional (CVO) que vão de 3 a 10 estágios dependendo do contexto, e criaram um modelo de cinco estágios que não é exclusivo para empresas de pequeno ou de grande porte. A intenção dos autores era aplicar um estudo empírico com gestores que poderiam identificar o estágio em que suas organizações estavam por meio de algumas perguntas, e a partir disso tomar decisões como manter a estratégia atual ou partir para uma postura mais inovadora.

Lester Parnell e Carraher (2003) observaram os primeiros modelos propostos e as críticas que os sucederam, consideraram que, na prática, o CVO não é tão determinístico nas

organizações quanto é na biologia, pois uma organização não necessariamente vai evoluir de um estágio para outro subsequente, e que esta avaliação depende muito da visão dos gestores que estão em altas posições. Nos resultados desta pesquisa também foi confirmada a suposição de Miller e Friesen (1984) que associa o CVO às estratégias competitivas, pois em seus resultados as empresas que estavam nos mesmos estágios apresentavam estratégias e desafios semelhantes.

Quadro 1 – Modelos do Ciclo de Vida Organizacional

Autores	Estágio do Ciclo de Vida Organizacional
Scott e Bruce (1987)	1. Começo: ausência de estrutura e recursos, foco na comercialização e empreendedorismo individual. 2. Sobrevivência: estrutura simples, características administrativas somadas ao empreendedorismo, foco em receitas e despesas. 3. Crescimento: Obtém-se lucro que é reinvestido, gestão coordenativa com foco no crescimento. 4. Expansão: e descentralização da gestão, crescimento dos lucros com foco no desempenho financeiro 5. Maturidade: Estilo de gerenciamento de “cão de guarda”, crescimento de lucros com altos dividendos e foco na produtividade e expansão do controle.
Miller e Friesen (1984)	1. Nascimento: Estrutura simples, com um líder e baixa formalização. 2. Crescimento: Aumento da formalização e da complexidade da estrutura. Foco no crescimento e diversificação. 3. Maturidade: Conservadorismo, separação entre fundadores e gestores, centralização, planejamento e controle sistemático, foco na performance e lucratividade. 4. Renascimento: Inovação, diversificação, estratégia centralizada e tomada de decisão operacional descentralizada 5. Declínio: Tomada de decisão centralizada, conservadorismo e aversão ao risco, foco em problemas internos.
Kazanjian (1988)	1. Concepção e desenvolvimento: Ausência de estrutura, mínima formalização, foco no desenvolvimento do produto, transformação da ideia em realidade. 2. Comercialização: Formação de uma estrutura e foco na comercialização. 3. Crescimento: Maior desenvolvimento estrutural, foco na produção, distribuição, venda em grande escala e aumento do <i>market share</i> . 4. Estabilidade: Estrutura formalizada, foco na preservação de uma boa posição no mercado, separação entre fundadores e gestão.
+Lester Parnell e Carraher (2003)	1. Existência: Centralização com foco na sobrevivência. 2. Sobrevivência: Formalização gradual e foco no crescimento. 3. Sucesso: Alto nível de formalização e burocracia, e delegação. 4. Renovação: Apoio a inovação, descentralização, foco em ser uma organização mais enxuta. 5. Declínio: Perca da posição de mercado e retorno à centralização.

Fonte: adaptado pela autora de Jirásek e Bilek (2018, p 7-12).

Entre os modelos de CVO com mais etapas está o modelo de Adizes (1990), ele é composto por dois momentos, o primeiro é de crescimento, composto pelas etapas namoro, infância, toca-toca, adolescência, e plenitude até chegar a estabilidade. O segundo momento é

de envelhecimento, que pode seguir com as fases de aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte. Cada etapa possui suas vantagens e desvantagens, o argumento do autor é de que a compreensão delas pode ajudar nas tomadas de decisão e evitar que os esforços internos para trazer coerência a organização sejam maiores do que os esforços externos voltados para os clientes. O modelo de Adizes (1990) se distingue por prever um possível declínio em diversos estágios do CVO – Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas do Ciclo de Vida Organizacional de Adizes

Etapa	Descrição
Namoro	A organização ainda é apenas uma ideia do fundador, ele está a conhecendo melhor e ainda existe pouca ação. Se estes pensamentos não se tornam realidade a ideia se tornou um “caso” e passará por um declínio.
Infância	É um momento de profissionalização da produção e do produto, mas a gestão ainda é muito dependente do fundador. Se o gestor não conseguir dar o suporte necessário à organização ou acontecer a perda de liquidez ela passará pela “mortalidade infantil”.
Toca-Toca	A organização cresce de forma não organizada, existe um foco maior nas vendas e pouca divisão de tarefas. A formalização cresce aos poucos e o maior risco é de o fundador realizar investimentos errados.
Adolescência	Caracterizada pela profissionalização da gestão, e transposição de metas que agora passam a ser mais focadas na qualidade de seus resultados e na coesão interna.
Plenitude	É alcançado o equilíbrio entre controle e flexibilidade, a organização consegue planejar e realizar seus planos, existe um crescimento saudável e gestão das vendas.
Estabilidade	Momento em que alcançar a plenitude pode levar a empresa a perder um pouco da sua flexibilidade. A organização pode começar a focar mais nas conquistas do passado do que na visualização do futuro, com expectativas menores de crescimento e desconfiança com relação ao futuro.
Aristocracia	Acontece um maior investimento em sistemas de controle e dá-se menos atenção à inovação. Há um aumento da formalidade, e por mais que as pessoas se preocupem com a vitalidade da empresa, o foco dos grupos é em preservar a estabilidade. A empresa tem boa situação financeira e surge o interesse por parcerias ou aquisição.
Burocracia Incipiente	Fase marcada por conflitos internos e problemas com questões mal resolvidas que passam a ter mais atenção do que os problemas externos.
Burocracia	A organização possui muitos sistemas, mas pode perder seu senso de controle, a relação com o cliente se torna complexa, a organização não tem uma boa relação com o ambiente e está focada em si mesma.
Morte	Declínio total e encerramento das atividades da empresa.

Fonte: elaboração da autora a partir de Adizes (1990).

Correia (2015) identificou que nos estudos de CVO existem muitos modelos teóricos e poucos empíricos, e que entre os estudos empíricos realizados entre 2001 e 2009 o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) estavam entre as principais referências juntamente com

Kazanjian e Drazin (1990), Scott e Bruce (1987) e Miller e Friesen (1984). Jirásek e Bilek (2018) realizaram uma revisão bibliográfica dos estudos de CVO, e ao avaliar os principais modelos apontaram como uma incoerência recorrente o fato de o declínio ou morte das organizações aparecer apenas em seus estágios finais, o que não se confirma na prática.

O modelo proposto por Lester Parnell e Carraher (2003) foi mais generalista, eles resumiram o CVO em 5 estágios: existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio. A existência representa o início da organização quando o foco está na viabilidade e o poder na mão do empreendedor ou de poucas pessoas; o segundo estágio é marcado pela busca por formalização, estrutura e distinção dentre seus principais concorrentes; na fase de sucesso ou maturidade a organização já possui uma estrutura que passa a ser forte e marcada por burocracia, ela já alcançou estabilidade financeira e está mais preocupada em preservar o que tem do que ampliar seus territórios; o quarto estágio, renascimento, tem como característica a busca por inovação, criatividade e maior atenção às demandas dos clientes do que aos problemas internos. E por fim o quinto estágio que apresenta o declínio da organização, quando a organização não consegue atender as demandas externas, e internamente enfrenta conflitos de interesses.

Jirásek e Bilek (2018) identificaram que os modelos mais atuais de CVO não fogem muito dos primeiros modelos apresentados nos anos 1970 e 1980, e em sua análise perceberam que dois fatores são fundamentais para discernir em que estágio do seu ciclo de vida uma organização se encontra, são eles o crescimento e o formalismo. O crescimento porque ao observar uma organização com rápido crescimento pode-se compreender em diversos modelos que ela está na sua fase de nascimento, enquanto o crescimento lento representa maturidade e o decréscimo aponta para um declínio. E o formalismo, porque sempre que ele está em crescimento aponta que a organização está caminhando para seu amadurecimento, e sua redução aponta para um renascimento. Uma importante crítica de Jirásek e Bilek (2018) é de como o fluxo de uma organização entre os estágios do seu ciclo de vida não são estáticos seguindo apenas uma direção, mas seguem em várias direções podendo experimentar declínio e crescimento em diferentes momentos.

Neste contexto é relevante considerar o papel da mudança na formação da organização ao longo do tempo. A mudança pode ser compreendida como um fenômeno do tempo, fruto de mudanças ambientais e de diferentes resultados almejados, e não apenas como resultado da correção de algum erro, de forma que ela pode ser episódica ou contínua (Weick; Quinn, 1999). As mudanças tendem a ser eventos dramáticos vistos como um fracasso, mas Weick e Quinn (1999) entendem que a organização é emergente e está em constante mudança, e que essas

mudanças são cumulativas e estão conectadas. Os processos de mudança fazem parte da prática social, e de processos contínuos do avanço organizacional. A compreensão de uma perspectiva micro, engajada com a adaptabilidade de longo prazo e com o aprendizado da organização consegue identificar que mudanças intencionais podem ser feitas pelas "margens", como na criação de sentidos a partir de novas linguagens, criação de diálogos e a formação de uma nova identidade. O papel do agente de mudança se torna mais importante no contexto de mudança contínua, devido à sua habilidade de dar sentidos as mudanças por meio da linguagem (Weick; Quinn, 1999).

A mudança acontece em um contexto composto pelo ambiente externo e ambiente interno a organização. O ambiente interno inclui sua estrutura, pessoas, cultura e estratégia, ele pode ser resistente a mudança, o que pode retardá-la, ou aberto a mudança, podendo facilitar seu desenvolvimento. No contexto organizacional para uma mudança planejada, um dos elementos que ativam a mudança é a transformação do ambiente interno a organização de resistente para pronto para a mudança. As pessoas são agentes organizacionais da mudança, frequentemente os estudos de mudança apontam a mudança comportamental como um elemento importante para criar um ambiente propício a mudanças. A cultura organizacional por carregar os valores e crenças pode resultar em diferentes respostas ao mesmo discurso de mudança (Maes; Hootegem, 2019).

Adna e Sukoco (2020) comprovaram, por meio de um estudo empírico, que a competência cognitiva dos gestores colabora para a capacidade da organização para mudanças. Um dos papéis dos gestores é o de mediador, a comunicação aberta, a capacidade de resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades são capacidades que colaboram para o sucesso em contextos de mudança organizacional. Os processos de mudança exigem a implementação de estratégias por meio da negociação e discussões coletivas para soluções de problemas coletivos. Por meio das capacidades de comunicação o gestor intermediador de mudanças pode colaborar para minimizar a resistência a mudança e desempenhar práticas que elevem o consenso, que é um elemento do contexto das mudanças.

Empresas reconhecem a necessidade por mudanças e adaptam suas estratégias para minimizar os impactos que eventos externos podem trazer, e conseguem alcançar uma boa performance após estes eventos, são consideradas resilientes. A resiliência pode ser descrita como resultado alcançado por organizações que superem adversidades. Algumas empresas aprendem a sobreviver a ambientes hostis e a situações difíceis que podem durar muito tempo, e demandam uma mudança permanente. Como o caso do McDonald's, que demonstrou resiliência ao conseguir moldar o seu discurso e responder a uma nova demanda por alimentos

mais saudáveis, quando ainda era reconhecida como uma companhia de *fast food* que oferecia alimentos de baixo custo e prejudiciais à saúde (Carden; Madonado; Boyd, 2017).

As estratégias organizacionais envolvem refletir, imaginar e abordar o futuro que será apresentado por meio de um **planejamento de cenários**. Os primeiros estudos sobre o planejamento de cenários surgem no contexto de pós segunda guerra mundial, como uma forma de planejamento de uso militar, e nos anos 1960 começou a ser usado como ferramenta de uso comercial. Nos anos seguintes o planejamento de cenários se destacou como ferramenta estratégica usada para auxiliar planejamentos de longo prazo, e para avaliar a viabilidade de uma estratégia (Moritz; Nuner; Pereira, 2008).

As principais referências nos estudos de análise de cenários, segundo Moritz, Nuner e Pereira (2008), são Godet (1993), que compreende a técnica como uma união entre o imaginar a situação futura e a imaginação e criação de acontecimentos que encaminharão a organização a ela; Schwartz (1988), que valoriza a visão de mundo, preocupações e incertezas dos dirigentes na formulação de cenários; Porter (1992), que considera a construção de cenários a partir das incertezas relacionadas as cinco forças competitivas da organização; e Grumbach (1999), que baseia-se no conceito de que existem muitos futuros possíveis e eles não estarão baseados necessariamente em uma superação do passado.

Araújo e Casimiro (2020) identificaram o crescimento dos estudos e aplicações de técnicas de prospecção de cenários no desenvolvimento de estratégias e definição de prioridades das organizações, devido às demandas das organizações por serem bem-sucedidas em processos complexos de tomada de decisão. Estes estudos aparecem em diversas disciplinas, aquelas da área de administração usam o planejamento de cenários como forma de estudar alternativas futuras de conduta, obter uma visão futura de suas atividades e também registrar conhecimentos atuais e suas projeções.

A abordagem de construção de cenários não é uma tentativa de previsão do futuro pela sorte, mas é uma ferramenta que trata “de saber ler o presente, ancorado na experiência do passado e nas janelas que, mais provavelmente, se abrirão no futuro” (Alarcão et al., 2018). Essa leitura envolve não apenas a leitura do cenário externo a organização como mudanças na economia e política que possam impactá-la, mas também as pessoas que estarão envolvidas nos processos de tomada de decisão (Alarcão et al., 2018).

2.2.2 As Contribuições de uma Perspectiva Interpretativa Simbólico-Discursiva para a Longevidade Organizacional

Nesta seção serão apresentadas três vertentes da longevidade organizacional e a relação entre passado, presente e futuro em uma **perspectiva simbólico-discursiva: *business storytelling/organizational small storymaking*, história organizacional e a estratégia organizacional como discurso**. Nessa perspectiva da longevidade empresarial, o tempo é algo construído em narrativas, discursos e processos de construção de identidade. A temporalidade é experienciada e vivida, e não pode ser gerida, porém, as narrativas organizacionais são usadas para validar estratégias, reforçar comportamentos, e criar continuidade ou descontinuidade, entre outras aplicações que serão discutidas nos próximos parágrafos.

Burrell e Morgan (1979) descrevem o paradigma interpretativista como uma abordagem subjetivista e com fortes conexões com a sociologia, e a preocupação dos autores é entender o mundo como ele é. O *status quo* é questionável para os teóricos interpretativistas, a vida cotidiana passa a ser uma grande descoberta na medida em que eles mergulham nas profundezas da consciência humana na busca por significados. A orientação do paradigma interpretativista está mais voltada para a compreensão do mundo social como um processo contínuo do que com a busca de soluções que outros paradigmas priorizam. Esse paradigma enxerga o mundo social como um fenômeno emergente criado pelos indivíduos envolvidos, por meio de uma rede de suposições e significados (Burrell e Morgan, 1979).

Morgan (2005) abordou as metáforas usadas nos estudos em administração e propôs um pluralismo teórico e metafórico que possibilita novas perspectivas de análise. Para ele, cada paradigma da administração proposto por Burrell e Morgan (1979) reflete uma rede de pensamentos que se diferenciam pela abordagem e perspectiva, mas possuem afinidades sobre a natureza da realidade que tratam. O paradigma funcionalista e o paradigma interpretativista, por exemplo, se baseiam na suposição de que existem padrões implícitos e uma ordem no sistema social, mas se diferenciam na medida em que o funcionalismo busca soluções objetivas, que para o interpretativista é um fim inalcançável nas ciências sociais. O interpretativista enxerga o mundo social não como algo que exista em um sentido concreto, mas é resultado das experiências subjetivas dos indivíduos, e jogos de linguagem baseados em conceitos e regras que são subjetivamente determinados e compartilhados (Morgan, 2005).

Para Morgan (2005), as metáforas do paradigma interpretativista questionam os fundamentos da teoria funcionalista, tendo o foco na maneira como a realidade organizacional é criada e sustentada. Suas metáforas estão relacionadas com o estudo do uso da linguagem, e

padrões de atividade social que constroem sentidos como a metáfora dos jogos de linguagem, e a metáfora da construção de sentido. Considerando estas características, uma das conclusões de Morgan (2005) é de como a teoria funcionalista e a interpretativista podem desafiar os limites uma da outra. Um dos aspectos citados como exemplo é a característica do funcionalismo de buscar orientações que buscam um determinado estado futuro, enquanto a abordagem interpretativista estuda as ações usadas para dar sentido tanto ao passado quanto ao futuro.

As organizações são entendidas como sistemas abertos que possuem um ambiente próprio, construído ativamente por seus membros. Smircich e Stubbart (1985) comparam as concepções de ambiente objetivo, percebido e construído. A ideia de que a organização pertence a um ambiente objetivo leva a discussões de como ela vai prever ou tentar controlar alguns elementos dele. Essa abordagem é mais relacionada com a analogia biológica da organização, na qual as estratégias estão direcionadas a busca por um equilíbrio. A ideia de ambiente percebido também considera o ambiente externo como algo concreto ao qual o estrategista vai reagir conforme sua percepção. Mas para além da discussão sobre o ambiente organizacional ser um fenômeno objetivo ou perceptivo, a proposta dos autores foi mostrar como ele é construído pela construção social e interação entre os agentes organizacionais.

Smircich e Stubbart (1985) propõem a ideia de um ambiente que está sempre em construção, de uma forma coletiva, em que novos acordos são feitos e alterados “*the enacted environment*”. Nesta abordagem compreende-se que ambiente e organizações são criados juntos pela interação social de importantes participantes da organização. O mundo é visto como um espaço de experiência, não há objetivamente ameaças e oportunidades, mas apenas registros de ações simbólicas e materiais. O estrategista cria conexões e determina significados entre as partes de ação, entre eventos, situações e objetos, e eles passam a ter significados que isolados não teriam. Muito do trabalho estratégico é o processo interpretativo. Este é um trabalho que vai além de entender o ambiente, mas é também criá-lo.

Smircich e Stubbart (1985) pensam o papel dos gestores estratégicos para além da tomada de decisão, para eles formular estratégias é como uma arte, uma tarefa imaginativa e criativa, pois o processo interpretativo envolve tanto o aspecto intelectual quanto o emocional. Os gestores podem influenciar esse processo, podem prover uma visão da situação, que será o pano de fundo interpretativo que as pessoas usam para julgar o que está acontecendo e decidir se engajar ou não.

Uma abordagem simbólico-discursiva da longevidade organizacional é a prática de **storytelling nas organizações**. Lane (2023) discute como os componentes das histórias (discursos narrativos e gramaticais) são usados no contexto organizacional e se relacionam com

os elementos cognitivos, afetivos e comportamentais do engajamento. Alguns dos impactos do componente cognitivo se dá quando um gestor fala de uma estratégia e a localiza em um tempo e espaço, as histórias contadas ancoram a estratégia na realidade. Isso aumenta a receptividade dos ouvintes, e pode aumentar a aceitação de erros e momentos sombrios da trajetória narrada. Além disso, momentos de dificuldade que demonstram vulnerabilidade podem dar aos ouvintes a impressão de maior realismo. O componente afetivo das histórias organizacionais pode agitar as emoções dos ouvintes, normalmente as histórias organizacionais usam os elementos de vilões e heróis para conseguir este efeito, pois criam empatia, e reforçam eventos de superação de desafios.

Por fim, ao discutir o aspecto comportamental, Lane (2023) aborda a forma que a história é contada. A história falada pessoalmente tem grande impacto, e a história escrita é uma extensão da história falada. Uma história contada de uma organização não está isolada, cada história contada deve ser orientada por, e contribuir com, uma meta história da organização sobre ela mesma e sobre o seu lugar no mundo. A contação de história organizacional passa por dois níveis, o nível individual da história, e o nível do discurso organizacional. Isso não é apenas o CEO falando das sensações dele, ou contações de histórias aleatórias da organização, mas é algo que tem uma função estratégica, construído deliberadamente de acordo com os objetivos da organização. Não são histórias contadas aleatoriamente, cada oportunidade de contar a história é parte de um quebra cabeça, algo que requer um planejamento (Lane, 2023).

Lane (2023) considera que o *storytelling* organizacional está ancorado em processos de comunicação. E a autora propõe a seguinte definição de *storytelling* organizacional: comunicação planejada por organizações que deliberadamente usa formas específicas de conteúdo e comportamento para envolver o público (tanto interno quanto externo à organização) cognitivamente e afetivamente, sobretudo, para a conquista de metas e objetivos organizacionais (Lane, 2023, p. 7).

Hoon et al. (2023) estudaram como as histórias da fundação (criação da organização) e dos fundadores se sustentaram por meio de várias gerações, e como elas impactam o senso de pertencimento. Para isso usaram o conceito de memória narrativa para analisar um trabalho de lembrança conjunta que consiste na preservação da história do fundador e compartilhamento dela por gerações na memória coletiva da organização. A narrativa intradiagética, aquela feita por um participante da história, traz valores e crenças fundamentais do fundador para as outras gerações. Ela sobrevive por várias gerações com o trabalho de entrelaçamento com narrativas relacionais e processos materiais que envolvem os funcionários e as famílias dos fundadores. Isso vai moldando e mantendo motivos para as próximas gerações se sentirem pertencentes,

esse esforço faz com que várias gerações consigam se conectar com a organização (Hoon et al., 2023)

O trabalho sobre narrativa intradieética de Hoon et al. (2023) sugere que falar persuasivamente sobre o passado implica convidar o leitor ou público ao mundo interior dos personagens do passado de maneiras que se conectam com o presente. Os autores perceberam que as histórias que envolvem os mundos dos funcionários com o mundo do fundador e família proprietária, leva a respostas afetivas e corporificadas intensificadas ao passado isso faz acontecer uma co-presença da família na história da empresa reafirmando sua conexão com ela. O distanciamento emocional ao longo da passagem do tempo em empresas familiares que leva a um enfraquecimento dos valores, crenças, costumes ou significados da família ao longo das gerações. Diante deste desafio Hoon et al.(2023) demonstraram que, ao introduzir as gerações subsequentes nas histórias do fundador, as empresas familiares conseguem minimizar a distância emocional do passado e sustentar o envolvimento dos *stakeholders*.

A identidade da organização é formada a partir do seu passado, mas seus valores, resultados desejados e ações mudam com o tempo, e podem divergir do que foi fundamentado inicialmente. Apesar de a mudança ser um processo prospectivo, ou seja, que se projeta em direção ao futuro, a criação de sentido para este futuro demanda um olhar para o passado. Em alguns momentos, os membros da organização vão reinterpretar o passado de forma que ele se alinhe a imagem que a organização deseja para si mesma no presente e no futuro que quer alcançar. Esta perspectiva revisionista da história tem como resultado um entendimento de que a história é maleável. Isso acontece a medida em que os acontecimentos passados estão suscetíveis a reinterpretação conforme os objetivos presentes da organização (Gioia et al. 2002).

A abordagem de *organizational storymaking* tem como base que a narrativa de pequenas histórias assume um papel central nas interações internas e nas relações externas das organizações. As narrativas e contranarrativas constituem estratégias analíticas do que se passou, do que se passa ou do que se projeta na organização, para a organização e seus *stakeholders*. Bager e Lundholt (2021) tratam a combinação entre teoria de *storytelling* e a dinâmica de pequenas histórias narradas (*narrative-small-story*) como parte dos estudos das relações de poder das e nas organizações. Para as autoras, contranarrativas questionam masters-narrativas consolidadas em processos que podem gerar conflitos, novos conhecimentos, redirecionamentos estratégicos e mudança em processos. Outra contribuição dessa abordagem é que ela pressupõe uma perspectiva dialógica intra e interorganizacional, essencial para o campo da gestão estratégica. Essas pequenas histórias são experiências vividas e

compartilhadas. As pequenas histórias vividas podem ser tanto contrárias quanto cúmplices das master-narrativas consolidadas, gerando dissensos e consensos.

Uma segunda abordagem simbólico-discursiva da longevidade organizacional é a **história organizacional**, que diz respeito ao reconhecimento de que a história pode ser uma ferramenta estratégica para as organizações. Para Godfrey et al. (2016) é importante pensar como as organizações compreendem a história: o que é, como registram, comunicam e a utilizam. Quando o pesquisador se propõe a compreender o uso da história por gestores de uma organização que busca alcançar seus objetivos, o caráter subjetivo se torna mais importante porque a história se torna uma ferramenta para os gestores influenciarem o processo de mudança organizacional, e também porque a questão passa a ser sobre o que os membros da organização e o público externo acreditam ser sua história, e não necessariamente a sua história real Brunninge (2009). Mas do que um repositório de fatos, a história pode ser vista como um senso do passado (Godfrey et al., 2016).

A história da organização pode ser usada como ferramenta estratégica, como explica Brunninge (2009) os agentes organizacionais fazem referência a história propositalmente com o objetivo de afetar a criação de estratégia de duas formas, uma é para estabelecer continuidade no processo estratégico e outra é usando referências históricas para legitimar ou deslegitimar opções estratégicas específicas. Brunninge (2009) autor explica que, a prática de fazer referência a história implica, mesmo que implicitamente, na comparação entre o passado, o presente e o futuro. Por exemplo, um erro no passado, aponta para algo que deve ser evitado no presente e no futuro, mas uma atitude bem-sucedida deve ser repetida. Com isso compreende-se essa referência histórica como uma forma de continuidade ou descontinuidade.

A história pode ter a função de reestabelecer continuidade, resgatando experiências do passado, e neste caso não se refere a um passado recente, mas a um passado da organização que foi abandonado e no tempo presente é redescoberto. Quando uma mudança estratégica é apontada repetidamente como um resgate da identidade original, ou de um estado anterior da organização, ela é legitimada, ao invés de ser percebida como uma ruptura da integridade organizacional, esta é uma importante ferramenta para o estrategista, que precisa fazer a mudança parecer continuidade, porque se o senso de continuidade permanecer é mais provável que a mudança será aceita (Brunninge, 2009).

Um dos objetivos pelos quais a história é criada e preservada é para fins morais e moralizantes. Gestores podem moldar os elementos retóricos dos acontecimentos históricos em uma tentativa deliberada de influenciar a forma com que públicos mais vastos vão interpretar ou se lembrar de atos de responsabilidade social da empresa, ou eventos negativos que a

envolvam. Por exemplo, uma empresa pode assumir a responsabilidade presente por uma irresponsabilidade no passado, para que essa ação caia no esquecimento (Mena et al., 2016).

Wadhwani, Suddaby e Mordhorst (2018) definem o passado como todos os eventos que ocorreram cronologicamente antes do presente, independentemente do conhecimento que se tem de um evento particular, enquanto a história é definida como a mobilização do passado no presente, "a história, portanto, pode ser pensada como as diversas maneiras de tornar o passado presente.". Enquanto o passado trata de fatos objetivos, a história carrega influências dos valores, desejos e processos interpretativos de quem a conta no presente. Os autores discutem o papel performativo da história na criação e desconstrução de ordens organizacionais, e de como o passado é usado na formação da identidade, estratégia e poder organizacional.

A história tem o poder de criar ordens sociais por meio das interpretações e compreensões partilhadas do passado, dentro das organizações as histórias podem influenciar como o presente é experimentado e o futuro é percebido. Esse compartilhamento de percepções em comum pode criar comunidades imaginárias, nas quais é experimentado um sentimento de pertencimento. É normal que as empresas criem seus próprios vocabulários do passado na medida em que criam suas narrativas de identidade, empresas mais maduras tendem fortemente a se apoiarem nas histórias de seus fundadores (Wadhwani, Suddaby e Mordhorst, 2018).

Wadhwani, Suddaby e Mordhorst (2018) sugerem que quatro temas sobre os usos do passado nas organizações sejam mais estudados: a influência da forma temporal, o papel do conhecimento não racional, a gama de métodos e a questão ética do uso da história nas organizações. A influência da forma temporal diz respeito a busca por uma forma de expandir o diálogo sobre os usos do passado, e a avaliação da forma como ele é apresentado, seja o estudo de quais mídias foram usadas para representá-lo ou a estrutura narrativa, por exemplo, a forma de representar o passado quando há intenção de olhar o passado como referência para reinvenção do presente é diferente das representações que seriam usadas para comunicar um desejo de rompimento radical com o passado.

A proposta de pesquisas sobre o conhecimento não racional refere-se a estudos que possam ir além da compreensão racional de como os seres humanos experienciam o mundo através da consciência histórica, explorando as dimensões emocionais dessa relação. Como exemplo, o sentimento de nostalgia que pode emergir das histórias organizacionais, principalmente em empresas familiares. Wadhwani, Suddaby e Mordhorst (2018) também propõem estudos que ampliem a variedade de métodos de estudo da história organizacional, como exemplo, o estudo retrospectivo que permitiria ao pesquisador interpretar ações ou

eventos com base em suas causas e consequências. Entre outros métodos que poderiam ser experimentados e ampliar as possibilidades de estudo.

Wadhvani, Suddaby e Mordhorst (2018) propõem uma agenda de pesquisa sobre a ética no uso da história pelas organizações, com três dimensões:

- a) a primeira dimensão trata da questão ética de falsificar representações incorretas, essa questão pode estar mais relacionada com a crítica a mitos e personagens importantes na história da empresa, do que apenas com a objetividade do que é comunicado;
- b) a segunda dimensão diz respeito à responsabilidade que gestores e organizações poderiam ter em examinar o passado de forma reflexiva e crítica, mesmo quando isso pode desafiar suas identidades e valores. Pois em alguns momentos, ao invés de usar o passado para perpetuar valores, as organizações deveriam revê-los mediante uma interpretação histórica que envolva julgamento de valor;
- c) a terceira dimensão envolve considerar quando atores que normalmente são marginalizados deveriam ser melhor representados na história da organização, mesmo quando essa representação não se alinha com a representação do passado que a gestão construiu até então.

Aeon e Lamertz (2021) pesquisam qual é o impacto da história retórica sobre os funcionários. Os autores compreendem que os gestores elaboram deliberadamente narrativas históricas para regular a identidade dos trabalhadores com o objetivo final de seguir com a agenda estratégica da organização. Isso é possível pois os gestores conseguem incutir determinadas lógicas na mentalidade dos trabalhadores que influenciam sua identificação e envolvimento com a organização. Dois fatores influenciadores são destacados, o primeiro é a glória que a história da organização carrega, e o segundo é a ideia de que a história deve ser preservada. Os trabalhadores são atraídos a participar dessa glória e preservação, a longevidade é um recurso narrativo usado para conferir maior persuasão a estas narrativas históricas.

Aeon e Lamertz (2021) identificaram que os trabalhadores não ficam passivos a essa situação, enquanto alguns mostraram envolvimento com os valores e narrativas, outros resistem utilizando a memória coletiva como contranarrativa às narrativas das organizações. Nos trechos de entrevistas citados pelos autores, funcionários compartilham como o resgate da história da empresa está presente em suas rotinas e que existe um certo orgulho em pertencer a uma organização que tem um impacto na história da região. Enquanto outros comentam que não se sentem pertencentes a essa história, ou que eles conseguem perceber como a história contada

não é a história vivida por eles no seu dia a dia, ou não é a que eles escolheriam viver se fossem os gestores.

A terceira abordagem sobre a longevidade destacada aqui é a **concepção da estratégia organizacional como discurso**. Ao citar essa abordagem, não há o objetivo de trazer a vasta produção teórica sobre o tema, mas, tão somente, destacar que a estratégia também pode ser estudada **como falas e textos e imagens produzidos** ao longo do tempo. Em uma abordagem interpretativa, conforme Heracleous (2004), o discurso organizacional é uma construção social e uma ação social simbólica. O autor destaca cinco abordagens interpretativas proeminentes para o estudo do discurso: (1) hermenêutica, (2) retórica, (3) metáfora, (4) interacionismo simbólico, e (5) análise crítica do discurso.

Estudos do discurso organizacional contribuem para o entendimento das decisões, das interações, das práticas e das estratégias organizacionais ao longo do tempo (Grant; Keenoy; Oswick, 2001). Conforme lembra Hardy (2001), além da escrita, o discurso envolve as representações visuais e os artefatos culturais. Portanto, a abordagem discursiva da organização oferece caminhos para a análise da relação da organização com a temporalidade. Hardy e Thomas (2014) também falam do poder dos efeitos do discurso, por exemplo, os diferentes modelos e ferramentas disseminados no campo da administração estratégica por acadêmicos, consultores e gestores empresariais. Os registros discursivos possibilitam a análise de resistências e de mudanças e dos atores dessas mudanças e resistências.

Para Ezzamel e Willmott (2008, p. 191), o estudo da prática discursiva de uma organização possibilita compreender “como a atividade estratégica foi articulada, mobilizada e implementada”. Esse é um caminho promissor de estudo, pois, em retrospectiva, permite compreender erros e acertos em decisões e estratégias organizacionais. Permite analisar discursos dominantes e discurso marginais, discursos manipulativos, discursos de empoderamento, discurso que privilegia uma área da gestão em detrimento de outras. E, ainda, compreender os valores e crenças que orientaram o discurso estratégico ao longo do tempo.

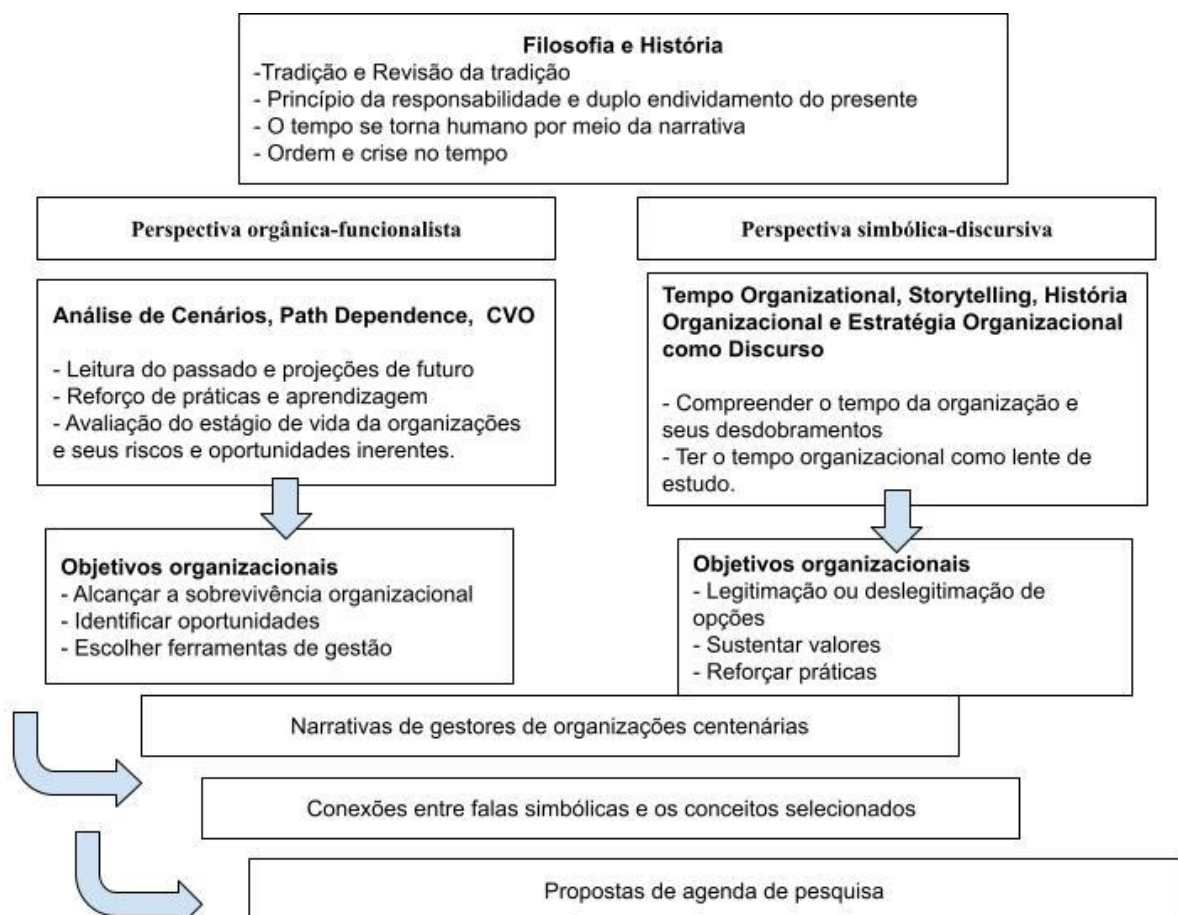
A Figura 1 sintetiza os conceitos e abordagens citadas neste capítulo e que constituem a base teórico-conceitual da presente pesquisa. Ao iniciar pelos pensamentos de filósofos e historiadores e sobre o tempo permite que conceitos que falam puramente sobre o tempo possam ser absolvidos e então aplicados a novos contextos dentro da observação das organizações. Passando para as leituras sobre o tempo organizacional, optou-se por atores que contribuem para uma compreensão do tempo organizacional como lente de estudo das organizações.

A proposta para as três teorias que envolvem uma perspectiva funcionalista, é relacioná-las com os três momentos do tempo: a dependência da trajetória, que lança um olhar para as

decisões feitas no passado da organização e seus impactos no presente; o ciclo de vida organizacional, que ajuda a compreender o momento presente da organização; e a projeção de cenários, uma forma de visão e preparação para o futuro.

A última seção buscou reunir teorias que contribuem para a compreensão da dimensão simbólica da estratégia organizacional, e como ela pode se encaixar nos estudos sobre a longevidade organizacional. Em resumo, desenvolveu-se a compreensão de que os gestores criam sentido para o ambiente interno e externo a organização, de que as organizações contam histórias para stakeholders internos e externos, e essas narrativas possuem objetivos e estratégias. O tempo, a história, e o discurso são fatores importantes para a estratégia das organizações, e no contexto de organizações longevas estes temas tomam uma relevância maior. A relação entre estes temas cria novas possibilidades de estudo.

Figura 1 – Concepções da temporalidade em estudos de gestão e estratégia organizacional



Fonte: Elaborada pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem do Material Pesquisado

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a temporalidade em diferentes abordagens sobre a longevidade empresarial com ênfase em uma perspectiva simbólica-discursiva da gestão estratégica de empresas duradouras, e propor uma agenda de pesquisa que abranja diferentes temas que se conectam com a longevidade nesta perspectiva. A percepção dos simbolismos existentes na forma como as empresas falam de sua longevidade é uma característica importante para essa análise, que depende de uma interpretação da subjetividade existente nos discursos organizacionais, por isso a abordagem deste trabalho é qualitativa. A pesquisa qualitativa, “em suas teorizações e interpretações” não tem como foco a “frequência da ocorrência de determinados fenômenos sociais” (generalização estatística), pois toma por base a lógica de “casos particulares” (Rosenthal, 2014), uma generalização que parte de fenômenos microscópicos (uma biografia, uma instituição, uma empresa ou outros casos particulares).

A pesquisa qualitativa precisa reconhecer o caráter dinâmico da pesquisa social, por isso, busca uma visão aprofundada dos fenômenos que estuda. Os dados para a pesquisa qualitativa são selecionados considerando mais a adequação destes ao objetivo da pesquisa do que sua quantidade, por isso as amostragens qualitativas são tipicamente intencionais. O valor da escolha do conteúdo da análise qualitativa está na riqueza de informações dos casos selecionados, e não na aleatoriedade deles (Fragoso *et al.*, 2015).

3.2 Técnicas de Coleta e Seleção do Material Pesquisado

A primeira etapa da pesquisa foi selecionar as empresas a serem estudadas, por meio de pesquisa na internet buscou-se identificar empresas longevas, que possuísem sites institucionais com as narrativas de suas histórias e projetos futuros, e que se destacassem por sua atuação nacional ou regional, considerando as regiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

Quanto à seleção das empresas pesquisadas, inicialmente, foram utilizadas duas fontes de publicação impressa e eletrônica, de alcance nacional, como ponto de partida para identificar empresas longevas. A primeira fonte foi o caderno especial produzido pelo Jornal Folha de S. Paulo que exaltou a atuação nacional de empresas centenárias que completaram 100 anos em

2021, e que inspirou a escolha do tema da presente pesquisa. E, a segunda fonte, foi o *ranking* Melhores e Maiores, publicado pela revista Exame em 2022 e 2023, que reúne empresas que se destacaram pelos seus resultados financeiros, crescimento e ESG (governança ambiental, social e corporativa), independentemente de sua longevidade. Os Quadros 3 e 4 apresentam as empresas selecionadas.

Quadro 3 – Lista de Empresas Centenárias de Atuação Nacional

Empresa	Fundação	Segmento	Estrutura de Capital
1. Klabin	1899	Indústria de papel e embalagens	Aberto
2. Sadia	1944	Setor alimentício	Aberto (BRF)
3. Tramontina	1911	Setor metalurgia	Fechado
4. Magazine Luiza	1957	Varejo multicanal	Aberto
5. Americanas	1929	Varejo	Aberto
6. Gerdau	1901	Setor de produção e comercialização de aço	Aberto
7. Granado	1870	Setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos	Fechado
8. Vinícola Família Salton	1910	Setor Vinícola	Fechado
9. Odebrecht Engenharia e Construção S.A.	1944	Construção civil pesada e construção, montagem e manutenção de empreendimentos industriais.	Fechado
10. Natura	1969	Setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos	Aberto

Fonte: Elaboração da autora.

Quadro 4 – Lista de Empresas Duradouras de Atuação Regional

Empresa	Fundação	Segmento	Estrutura de Capital	Cidade de Origem
1. Grupo Algar	1930	TIC, Entretenimento e Agro	Fechado	Uberlândia
2. Prima Foods	1949	Frigorífico	Fechado	Araguari
3. Grupo Martins	1911	Atacadista	Fechado	Uberlândia

Fonte: Elaboração da autora.

Para a seleção final, buscou-se acrescentar a esta lista empresas de diferentes setores da economia brasileira. Para tal, foram aplicados os seguintes critérios de seleção: (1) operacionalmente, foram consideradas longevas empresas com mais de 50 anos; (2) todas as empresas devem ser privadas (desde sua fundação); (3) todas as empresas devem ser fundadas no Brasil; (4) todas as empresas devem possuir website institucional com a apresentação de suas histórias e outras informações sobre suas atividades e práticas; (5) foram selecionadas empresas consideradas de atuação regional apenas aquelas fundadas em cidades que compõem a região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, que constitui a regionalidade do PPGAdm/FAGEN/UFU.

A comparação de empresas centenárias, reconhecidas nacionalmente por sua atuação e suas contribuições na vida dos brasileiros, com empresas reconhecidas regionalmente, por sua presença duradoura no comércio e na vida das pessoas da região, busca identificar e analisar semelhanças e diferenças nas imagens – metáforas – da longevidade organizacional dessas empresas duradouras.

Para a coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental, conforme May (2004), uma técnica de escavação de evidências. Os documentos informam sobre práticas sedimentadas, decisões tomadas e registros de fenômenos e eventos sociais. Para o autor, os documentos são como monumentos ao passado, mas também podem revelar situações não se deseja trazer de volta para o presente. Os documentos também relatam as expectativas (do passado) em relação ao futuro, concretizadas ou não. A pesquisa documental é essencial quando se busca conhecer os desdobramentos graduais da história.

Uma vez que a base de dados desta pesquisa consiste nas informações que as próprias empresas administram e decidem tornar públicas em seus sites, o conteúdo analisado nesta pesquisa é de base secundária. Fontes secundárias podem ser reportagens de jornal e revistas, rádio, cinema, televisão, redes sociais, tanto de natureza retrospectiva quanto de natureza contemporânea, possibilitando estudos de fatos e situações atuais ou que já ocorreram. A utilização de fontes secundárias, na presente pesquisa, não afeta o alcance do objetivo geral proposto. Visto que não se busca aqui fazer um diagnóstico das ações que tornaram estas organizações longevas, ou do seu dia a dia, mas justamente conhecer o discurso que as organizações decidem tornar público para descrever sua história e justificar suas estratégias e longevidade.

Uma limitação metodológica da pesquisa documental com dados secundários é a impossibilidade de aprofundamento das histórias das empresas. Os pontos positivos do uso dos dados coletados nos websites institucionais é primeiramente a facilidade de acesso e, mais

importante, a característica de estes dados serem públicos, elaborados para o público externo e interno. Sobretudo, representam como a empresa busca ser percebida ou vista por seus *stakeholders*. A comunicação em um website institucional é um esforço de estabelecer uma máster-narrativa para lidar com as diferentes contranarrativas. Essa comunicação em websites empresariais demanda uma objetividade que faz com que esta comunicação seja um recorte do que a organização e seus representantes querem destacar em sua história.

Após a seleção das empresas iniciou-se a coleta e organização dos dados. Na etapa de coleta, buscou-se o website institucional de cada empresa, e então eles foram lidos, priorizando-se as seções com títulos “nossa história”, “quem somos”, “institucional”, “nossos valores” para citar alguns. Cada empresa foi pesquisada individualmente seguindo a ordem em que foram citadas nos Quadros 4 e 5. Conforme informações semelhantes eram identificadas, foram criadas tabelas para reunir citações em comum entre as empresas, possibilitando uma análise por temas e não apenas por organizações.

Na presente pesquisa, o foco é a construção de um discurso da longevidade organizacional pelas empresas selecionadas na pesquisa. Não serão objeto de estudo, nesta pesquisa, as contranarrativas.

A coleta de dados aconteceu pela navegação nas diferentes seções dos websites de cada empresa, selecionando-se trechos do discurso organizacional que se relacionavam com o tempo e a estratégia. Estes trechos foram organizados e, inicialmente, separados por empresa. Posteriormente, foram identificadas as conexões temáticas de acordo o método de análise.

3.3 Método de Pesquisa e de Análise do Material Pesquisado

Existem diferentes correntes de análise de discurso. Na presente pesquisa, adota-se a perspectiva sociocognitiva de análise de discurso de Dijk (2017), conforme Quadro 5 e Quadro 6. Nessa perspectiva, existem vários e diferentes discursos que competem entre si na luta por poder, controle e posições ideológicas. Para o autor, a estrutura cognitiva dos indivíduos e a estrutura social são de natureza distintas e a mediação entre elas ocorre a partir do discurso.

Em seu estudo sobre análise de discurso, Dijk (2017) enfatiza a função do contexto no discurso, viabilizando e condicionando a produção e compreensão de textos e falas. As estruturas textuais podem controlar sistematicamente algumas dimensões do discurso. “O significado do discurso varia de acordo com o contexto” – Dijk (2017, p. 247) aborda essa questão e explica a sua complexidade.

Quadro 5 – Significados no discurso propostos por Dijk (2011)

Significados	Descrição
Sinônimos	Palavras diferentes com o mesmo significado são usadas em contextos diferentes. Os sinônimos podem atribuir a uma palavra um sentido mais ou menos formal, sentido positivo ou negativo dependendo da escolha. Por exemplo, escolha por termos científicos pode atribuir credibilidade e uma sentença, enquanto termos mais informais podem torná-la mais compreensível.
Metáfora	A metáfora é uma ferramenta discursiva capaz de construir conceitos gerais que facilitam e ampliam o entendimento do que se deseja comunicar. A escolha de uma metáfora pode transmitir ideias que favorecem ou prejudicam a imagem do que está sendo descrito.
Perspectiva	Os acontecimentos quando descritos passam pelo viés contextual de quem ouve e de quem fala.
Agentividade	Um ato pode ser narrado como algo que o narrador se engajou para fazer, ou como algo pelo qual ele passou, dependendo de como ele é descrito, e se quem narra escolhe usar uma voz ativa ou passiva.
Tempo	O tratamento dado aos acontecimentos varia conforme a dimensão temporal do contexto. Denominar algo como ultrapassado, contemporâneo ou inovador é parte da avaliação e uma posição ideológica que quem fala, e por isso não expressam apenas uma posição temporal objetiva.
Granularidade: níveis de completude e compreensão	A escolha por narrar algo de forma mais ou menos detalhada, contar ou não de forma completa o que aconteceu, de forma que dê à história o sentido desejado.
Grau de precisão / Vagueza	Os acontecimentos ou descrições de pessoas podem ser formulados no discurso com maior precisão, ou maior vagueza, dependendo do objetivo do locutor e de seu contexto.
Desmentidos	O uso de uma fala ambivalente para evitar produzir uma má impressão. O discurso ambivalente contém falas positivas e negativas a respeito de algo ou alguém, normalmente iniciasse falando positivamente e segue-se de um “mas” que dá abertura para falas negativas reforçadas. O desmentido carrega uma forma de preservação da face por meio de uma denegação.
Pressuposição e Acarretamento	Existem estratégias epistêmicas usadas em situações em que falante e ouvinte compartilham do mesmo contexto e compreendem a fala mesmo quando partes dela não estão explícitas, devido ao conhecimento sociocultural compartilhado. Acarretamentos são significados e implicações do discurso que não são enunciados pelo falante explicitamente, pois podem ser compreendidos pelos ouvintes. Certas partes da fala são deliberadamente ocultadas conforme os objetivos do interlocutor.
Coerência	A noção de coerência é um dos aspectos do significado do discurso, uma de suas definições mais simples é que um discurso faz sentido se os fatos a que ele faz referência têm conexão entre si, se forma resumida, um discurso será coerente se ele tiver um modelo. Na prática, o discurso será coerente para os participantes se eles conseguirem construir um modelo mental comum, algo que é possível à medida em que eles compartilham um vasto conhecimento do mundo. Quanto mais conhecimento compartilhado, mais o discurso pode ser menos explícito e, ainda assim, ser coerente. O conhecimento, o envolvimento emocional e os objetivos, enquanto propriedades do contexto dos participantes, podem influenciar o modo como eles constroem modelos mentais do texto.
Assuntos (Topics)	Trata-se da semântica global do discurso, macroestrutura semântica. Os assuntos estão relacionados às experiências das pessoas. O contexto é composto pelo status, posição, papel social, gênero, etnia e ideologias relevantes para os falantes.

Fonte: elaborado pela autora com base em Dijk (2017).

Quadro 6 – Significados no discurso propostos por Dijk (2017): uma aplicação

Significados	Descrição para uma análise do discurso empresarial
Sinônimos	▪ Tradição ▪ Inovação ▪ Qualidade ▪ Responsabilidade social e ambiental ▪ Dentre outros – quais significados estão associados a esses termos frequentemente presentes no discurso empresarial
Metáfora	▪ Metáforas (símbolos) que transmitem ideias que favorecem a empresa ▪ Metáforas (símbolos) que prejudicam a imagem da empresa.
Perspectiva	▪ Como a empresa se identifica frente aos desafios, eventos e marcos de sua história
Agentividade	▪ Atos e situações narrados como algo que a empresa se engajou para fazer ▪ Uso de voz ativa ou passiva
Tempo	▪ O que é ultrapassado, contemporâneo ou inovador na avaliação das companhias a partir de seu discurso ▪ Que vantagem ou desvantagem essa avaliação traz para a companhia?
Granularidade: níveis de completude e compreensão	▪ Sentido desejado: as histórias são narradas em detalhes? Quando são contrárias ou favoráveis à companhia? ▪ Fatos notórios relacionados à história da companhia foram omitidos?
Grau de precisão / Vagueza	▪ Os acontecimentos e descrições formulados no discurso tendem para maior precisão ou maior vagueza?
Desmentidos	▪ Ocorre o uso de uma fala ambivalente para evitar produzir uma má impressão (uso do “mas”)? Em caso de erros cometidos a empresa se responsabiliza? ▪ Exemplos de autopreservação e apresentação negativa de um outro.
Pressuposição e Acarretamento	▪ Exemplos de pressuposições – “verdades tidas como dadas” ▪ Exemplos de acarretamentos: significados e implicações do discurso que não são enunciados pelo falante explicitamente, pois podem ser compreendidos pelos ouvintes.
Coerência	▪ Os fatos aos quais o discurso faz referência têm conexão entre si? ▪ Qual modelo mental – significados, valores, crenças – o discurso gera ou busca produzir? ▪ Que emoções o discurso evoca?
Assuntos (Topics)	▪ Quais experiências pessoais são evocadas no discurso que conectam a empresa com as pessoas, a sociedade e os <i>stakeholders</i>? ▪ Qual status a companhia atribui a si mesma no discurso – identidade social? ▪ Que papel social a empresa busca assumir ou atribuir a si mesma no discurso para ser legitimada (gerenciamento de impressões)? ▪ Qual visão de mundo a empresa cria e reforça em seu discurso: crenças e valores?

Fonte: elaborado pela autora com base em Dijk (2017).

Para Dijk (2010, 2015), a “crítica” na análise crítica do discurso (ACD) refere-se ao entendimento de que teorias, pesquisador e o próprio pesquisado desempenham um papel social e estão enraizados em relações de poder. A ACD, conforme Dijk (2010, p. 114-115) “concentra-se principalmente nos problemas sociais e nas questões políticas, no lugar de paradigmas correntes e modismos”, e busca explicar, ao invés de tão somente descrever, como “as estruturas

do discurso produzem, confirmam, legitimam, reproduzem ou desafiam as relações de poder e de dominação na sociedade”. Na presente pesquisa, as relações de poder e de dominação podem se fazer presentes, pois as empresas tendem a criar em seus websites discursos que possibilitam a sua continuidade e, em algumas situações sua dominação em um setor da economia.

A proposta de análise de discurso de Dijk (2014) é multidisciplinar e está fundamentada na triangulação representada na Figura 2. O autor afirma que tal abordagem possibilita o estudo de dimensões micro e macro e de aspectos políticos, sociais e culturais do discurso. No caso da presente pesquisa, acrescentam-se também os aspectos econômicos e históricos do discurso.

O discurso é assim definido como uma forma de interação na sociedade e ao mesmo tempo como a expressão e reprodução da cognição social. As estruturas sociais locais e globais condicionam o discurso, mas elas o fazem através da mediação cognitiva do conhecimento socialmente compartilhado, ideologias e modelos mentais pessoais dos membros sociais à medida que subjetivamente enquanto eles definem eventos comunicativos como modelos contextuais (Dijk, 2014, p. 12-13).

Figura 2 – Abordagem multidisciplinar de análise de discurso



Fonte: elaborada pela autora.

O autor diz que é preciso ir além da cognição, para considerar não somente o papel da psicologia cognitiva, mas também a psicologia social e as ciências sociais. A partir dessa avaliação, Dijk (2009, p 23) propõe enfatizar o papel das crenças e analisar as situações situadas cotidianamente (micro): gestão de impressões, identidade social, categorização social, papéis, acomodação, crenças, conformidade, relações intergrupais, dentre outros. O contexto passa a

ser entendido como “situações comunicativas” e “episódios de comunicação”, o que implica diferentes “ambientes” (*environment*) de fala e de texto (talk and text).

Para a presente pesquisa, interessa identificar os assuntos presentes (ou ausentes) no discurso sobre longevidade das empresas pesquisadas. Ao longo de sua história, a empresa mudou e o contexto também mudou.

Considerando as contribuições de Dijk (2017), o conteúdo dos websites institucionais foi analisado a partir dos componentes do discurso destacados no Quadro 5. A pesquisa seguiu as seguintes etapas metodológicas:

- 1- caracterização das empresas pesquisadas;
- 2- seleção das histórias, metáforas e outros conteúdos simbólicos da longevidade – com base nos elementos que compõem o discurso das empresas pesquisadas – conforme Quadro 6 – aplicação dos conceitos;
- 3- conexão entre esses elementos identificados com os conceitos apresentados no referencial teórico;
- 4- proposição de uma agenda de pesquisa para o estudo da longevidade organizacional.

Nesta pesquisa, o estudo das narrativas de organizações duradouras e sua relação com o tempo não trata apenas de uma análise de sua história e de seu passado. Durante toda a análise, a atenção foi colocada não apenas nas memórias da organização e de como elas eram resgatadas no presente, mas na narrativa da organização a respeito de suas ações no presente e suas projeções futuras. O impacto disso já aconteceu no momento da coleta de dados, algumas organizações não possuíam uma seção robusta sobre a sua história no site institucional, apresentando apenas uma linha do tempo com citações de marcos temporais importantes. Mas um estudo de outras seções, como aquelas voltadas para os investidores, apresentava dados robustos sobre projeções financeiras, compromissos éticos, investimentos em inovação, relatórios anuais e premiações. A Sadia é um exemplo de organização que se estrutura dessa forma.

A frequência de maior riqueza de informações sobre projetos, e projeções financeiras em seções voltadas para investidores foi notada no início das leituras, por isso adicionou-se uma coluna no Quadro 4 para indicar quais empresas são de capital aberto, e assim considerar essa variável na composição do discurso organizacional. Na comunicação direta com os investidores, há maior facilidade de identificar argumentos aplicados para validar a imagem de

uma organização consistente para corresponder às expectativas de seus stakeholders; e para preservar a reputação e o *status* da companhia, por exemplo, a Klabin que cita ações que beneficiam sua “reputação”:

Por meio dele (Programa de Integridade da Klabin), demonstramos o nosso compromisso com a construção de relacionamentos éticos, contribuindo com um ambiente empresarial mais transparente para fortalecer nossa imagem, reputação e estratégia de negócio, ajudando a construir uma sociedade mais justa e sustentável (Klabin: Página inicial - Nossa essência - Integridade, 2024).

As empresas selecionadas compartilham documentos completos como relatórios anuais de rendimentos ou de ações ESG – Environmental, Social and Governance, códigos de ética e relatórios de políticas de sustentabilidade, que iniciam com uma mensagem da administração, ou de pessoas da alta gestão. Eles foram uma rica fonte de dados, pois antes de anunciar suas políticas e estratégias, as organizações recorrem a discursos que fazem referência aos seus valores e histórias, resgatando frequentemente o passado da organização desde sua fundação. Na apresentação de resultados financeiros, por exemplo, muito frequentemente há relatos sobre os desafios que a empresa enfrentou, apontando para sua resiliência em referência a acontecimentos de seu passado recente, e sobre a estrutura que a organização detém, apontando para sua força e riqueza de possibilidades de investimento e sucesso nas ações presentes e projeções futuras. A apresentação de suas ações, premiações e certificações relacionadas a ESG e a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas – ONU aparecem relacionadas a valores que algumas empresas relatam estar em seu “DNA”, e também a uma ampla visão de futuro.

A Sustentabilidade é parte da cultura que orienta a atuação da OEC. Na Empresa, atuar para o desenvolvimento sustentável supera o dever de cumprir a legislação, exigindo compreensão quanto as tendências e prioridades da sociedade (OEC - Quem somos - Sustentabilidade, 2024).

Os websites institucionais de todas as empresas, exceto a Prima Foods, possuíam a apresentação de uma linha do tempo da organização, elas citam marcos importantes das suas trajetórias. Alguns dos marcos mais citados são: expansões nacionais e internacionais, compra de equipamentos e investimentos de alto valor, criação de institutos, premiações, renovação da marca, ingresso em novos mercados, em caso de empresas familiares há referência a troca de gestão entre gerações da família e do falecimento dos membros da família, e comemoração de aniversários como de 50, 60 ou 100 anos de fundação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 O Tempo no Discurso de Empresas Longevas Nacionais e Regionais

Um material que se destaca nos websites das empresas relacionado à longevidade empresarial é a “linha do tempo”. Ao estudar as linhas do tempo por meio das quais as empresas contam suas histórias, foi possível perceber que as linhas do tempo mostram como a empresa fala de si mesma em diferentes momentos de seu ciclo de vida. Desde sua criação/fundação, quando se destaca a história do fundador, suas origens, família e empreendedorismo; passando por decisões sobre aquisições e expansão que levaram ao crescimento e ao sucesso da empresa, tornando-a, “naturalmente”, grande e influente em sua indústria ou segmento de atuação econômica; até as informações mais recentes que a gestão e os gestores querem destacar. Além disso, e somado a outros documentos, há citações e conexões sobre o ambiente externo, o país, momentos históricos, e crises, “sempre” superadas. No início da análise dos dados pode-se ver a aplicação de abordagens de ciclo de vida organizacional, de *storytelling*, história e discurso organizacional visando a construção de sentido e de uma identidade empresarial.

Alguns adjetivos se destacam nos websites das empresas que atribuem a si qualidades como estabilidade, solidez, posição de mercado, experiência, tradição, pioneirismo, relevância nacional, e, capacidade para superar desafios (e situações críticas) para citar alguns adjetivos que se destacaram. Essas imagens serão descritas em 4 etapas que fazem referência a como as organizações possuem discursos que fazem resgates do seu passado, falam do seu presente e as projetam no futuro. Essas quatro etapas são apresentadas no Quadro 7.

Diante de cenários desafiadores, as empresas focam em falas sobre sua resiliência e crescimento diante de desafios, e não falam de declínio, por isso, esta etapa do ciclo de vida será apenas comentada com as imagens de renovação.

Um exemplo da forma como o tempo passado, presente e futuro são abordados encontra-se no website da empresa Salton. À cada geração da família foi atribuído um papel, a empresa quer se mostrar como uma soma do que cada geração contribuiu, pois o tempo passado, presente e futuro é abordado a partir da noção de continuidade. Essa ênfase na tradição pode ser compreendida não apenas como uma forma de identificação da empresa com a ideia de solidez, confiabilidade e persistência, mas também é uma forma de dizer o que a empresa não é. Na filosofia, Arendt (1954) explica que a tradição é uma herança, e a memória é como um testamento que preserva vivo o valor desta herança, esta tradição também permite uma

continuidade no tempo. Na história, Hartog (2019) utiliza o conceito de duplo endividamento do presente. Quando, em seu discurso, os atuais gestores da empresa afirmam que a geração atual da empresa como trabalha para dar continuidade ao legado, cumprindo sua responsabilidade com a tradição do passado, e comprometidos com o sucesso da empresa no futuro. Exemplos como este emergiram muitas vezes ao longo da análise. É possível estudá-los com mais detalhes em cada imagem do tempo que será apresentada.

Nossos tataravôs trouxeram conhecimento sobre viticultura da Itália, nossos avós aperfeiçoaram as técnicas. Nossos pais trouxeram a tecnologia e nós, ao lado de 490 colaboradores, que representam a diversidade cultural de 19 estados do país e as mais de 400 famílias produtoras de uva estamos dando continuidade a esse legado, buscando a excelência, safra após safra (YouTube - Jornada Consciente Salton - A sustentabilidade é fruto do nosso legado).

Quadro 7 – Longevidade Organizacional em imagens do tempo em empresas longevas

Discursos do Passado		Discursos do Presente	Discursos do Futuro
O resgate do seu nascimento	O resgate do seu Crescimento/ Expansão	A Maturidade/ Estabilidade	A prontidão para cenários futuros e renovação
Empresa que possui “DNA empreendedor” e tradição	Empresa pioneira	Empresa que cumpre sua missão	Empresa resiliente
		A empresa maior e melhor de seu seguimento	Empresa sustentável
	Empresa relevante no Brasil	Empresa protagonista	Empresa inovadora
		Empresa responsável	

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1 Discursos do Passado

Na análise do tempo no discurso sobre a longevidade empresarial, observou-se como as empresas fazem referência ao seu passado. Em seu discurso, as empresas revisitam o propósito com o qual iniciaram sua jornada, como eram pequenas, mas possuíam uma grande missão. Também, descrevem e relembram eventos importantes da sua história, nos quais seus produtos estavam presentes, mantendo receitas antigas inalteradas. Pode-se observar esses contos nostálgicos, conforme Dawson e Sykes (2019), nos estudos sobre o tempo nas organizações,

pois esses contos tornam-se meios para sustentar valores e práticas nas organizações. Em seu website, as empresas também falam dos muitos anos de experiência, e como ela se soma a outros atributos no presente, como a inovação e a tecnologia, transformando a imagem da organização em inovadora sem perder o valor da experiência que carrega. Conforme o caráter revisionista da história, em que o passado é revisitando com o objetivo de se alinhar com a imagem que a organização quer para o seu presente e futuro (Gioia et al. 2002).

A vocação da família se deu alguns anos antes, em 1933, quando iniciou-se a elaboração de espumantes. Sob orientação do pároco local, em 1940, Antonio “Nini” Salton, o primeiro enólogo da família, elabora o “Vinho Canônico”, seguindo a receita do Vaticano. Até hoje elaboramos e distribuimos o vinho que faz parte das liturgias em igrejas de todo o Brasil (Site Institucional Salton – A Salton – Nossa História).

Em 1903, João Bernardo Granado, irmão de Coxito, criou o Polvilho Antisséptico, produto mais antigo e conhecido da empresa. Sua fórmula, que teve registro aprovado por Oswaldo Cruz, permanece inalterada e protegida com muito zelo (Site Institucional Granado – Nossa História).

1944 é o ano em que nossa história começa. Nascemos para revolucionar a cozinha com pensamentos de praticidade e conveniência, sem abrir mão do sabor e da qualidade, é claro (Site Institucional Sadia – Marcas – Sadia)

Nosso poderoso ecossistema de inovação tecnológica é resultado da combinação, realizada em 2021, da Lojas Americanas S.A. – com mais de 90 anos de história no varejo físico brasileiro (Relatório Anual Americanas 2021).

Em seus websites, as empresas fazem **o resgate do seu nascimento – criação e fundação** contando histórias que emocionam e geram empatia. As empresas familiares apresentam no início da sua linha do tempo muitas citações e imagens de seus fundadores e da família. Percebe-se que, com o passar das gerações e a profissionalização da gestão, tais imagens aparecem menos. O Grupo Martins foi uma exceção, seu fundador está presente no website com imagens antigas e atuais, e muito presente nas comunicações da empresa, inclusive em vídeos institucionais em que conta a sua história e sua capacidade de superar desafios e adversidades e, ainda, compartilha conselhos. Os relatos individuais do fundador da empresa se misturam com a meta história da organização, que expressa a imagem que ela tem de si mesma e o lugar que ela quer ocupar no mundo. O discurso empresarial mobiliza a voz e a imagem do fundador para legitimar um jeito de ser e de fazer (Figura 3 e Figura 4).

Ainda sou muito sadio, não estou nem pensando quando vou parar. Amo muito o que faço, e quem ama o que faz melhor e dá bom exemplo. Que a minha

história de vida sirva de exemplo, escolha aquilo que vocês concordarem e vai de cabeça. Se deu certo para mim, você sendo mais inteligente que eu, você vai ser melhor. Você está bem preparado [...] Tudo isso é o Martins, é hashtag gente boa trabalhando junto (Alair Martins - Vídeo Institucional: Martins, quem somos?, 2024)

Figura 3 – Linha do Tempo Martins



Fonte: Site institucional Martins - Quem Somos. 2024.

Figura 4 – Valores do Fundador do Grupo Martins



Fonte: Site institucional Martins - Quem Somos. 2024.

Conforme Lane (2023), esse é um elemento do *storytelling* organizacional. Quando a história é contada por alguém que participou dela, as memórias do indivíduo e da família

fundadora se misturam com a memória organizacional, reforçando o senso de pertencimento e de união. Essa narrativa intradiagética, conforme Hoon et al. (2023), resgata os valores e crenças fundamentais do fundador para as outras gerações, tornando-os também os valores e as crenças dessa nova geração. Esse entrelaçamento de narrativas relacionais e de processos materiais, que envolvem os funcionários e as famílias dos fundadores, é um aspecto mobilizador de sentimentos e valores: “a minha história” é a “nossa história”, os “mês valores” são “nossos valores”.

Sobre o tempo passado, o discurso empresarial destaca que a empresa possui **“DNA empreendedor” e tradição**. Quando a história contada pela empresa faz referência ao fundador, fala-se de seus valores e dos desafios que enfrentou. Fala-se de como alguns vieram de outros países (foram citados: Lituânia/Klabín, Itália/Salton e Alemanha/OEC), muitos falam como iniciaram com uma loja pequena, ou trabalharam como funcionários em empresas do ramo no qual vieram a empreender, como Valentin, fundador da empresa Tramontina, que começou a trabalhar fazendo reparos para indústrias e ferragens para cavalos. No discurso da empresa Granado, fala-se de como seu fundador começou com a manipulação de plantas que cultivava no quintal do seu sítio. No vídeo institucional, no canal do Grupo Martins, seu fundador Alair Martins fala como “tudo começou com um sonho”.

No campo da filosofia, Ricoeur (1983) considera que o tempo se torna tempo humano na medida em que está articulado de forma narrativa. Em estudos sobre *storytelling* organizacional, Lane (2023) afirma que as histórias são usadas no contexto organizacional e uma das suas ferramentas é localizar a estratégia no tempo e espaço.

A história do nascimento das empresas e de um “DNA empreendedor”, baseada nos valores e na capacidade de superação de desafios e de adversidades de seus fundadores permite que essas qualidades sejam incorporadas à organização. Não apenas pela narrativa dos acontecimentos, em uma linha do tempo, mas também por trazer mais elementos como um rosto, um nome, um endereço, uma origem e uma família. A parte da história que narra o nascimento da organização, torna-se pessoal, porque traz revelações e momentos da vida pessoal e familiar do fundador que estão sendo compartilhados. A história da empresa Tramontina (Figura 5 e Figura 6), por exemplo, tem no início da sua linha do tempo as fotos da família fundadora, e todas as imagens subsequentes que ilustram a trajetória da empresa são de suas propriedades.

Figura 5 – Valores dos Fundadores da Empresa Tramontina



Fonte: Site institucional Tramontina - Nossa história.

O fundador se torna um exemplo. E, o uso de palavras como preservar, tradição, legado e continuidade aparecem repetidamente ao longo dos discursos empresariais. Estes atributos são importantes para a análise da relação das organizações longevas com o tempo e serão melhor discutidos em outras imagens organizacionais. O valor que mais se destaca quando se pensa no nascimento da organização é o **empreendedorismo do fundador** e os valores atribuídos como sendo “de berço” ou parte do “DNA” da organização, fazendo referência ao seu nascimento/fundação e ao fundador.

Figura 6 – Valores do Fundador e Crescimento da empresa Tramontina



Fonte: Site institucional Tramontina - Nossa história.

Considerando os significados do discurso, propostos por Dijk (2017), destacam-se as emoções que o discurso evoca (coerência), e a conexão com o público (topics). Uma vez que, nesta imagem de **empreendedorismo e tradição**, muito se fala de como a organização começou pequena, e seu fundador e família enfrentaram e superaram desafios para preservar valores e avançar com os negócios da família. Dentre os desafios, a imigração! Famílias oriundas de outros países que vieram para o Brasil deixando familiares e amigos queridos nos países de origem.

Há 45 anos, eram muito pequenas as probabilidades de que a Natura pudesse ter um futuro que ultrapassasse os limites da lojinha em que começou sua aventura, sua busca de um “lugar ao sol”. No entanto, não será exagero ou pretensão afirmar o quanto o espírito da época impregnava seu DNA, com o

ímpeto para rupturas, inovações e novas visões que marcaram os anos 70 (Natura: Relatório Visão e Sustentabilidade 2050).

Casado com Bertha Bichels, teve 15 filhos. Um de seus netos, Emílio Odebrecht – pai de Norberto – se enveredaria pelo setor de Construção Civil e comprovaria a veia empreendedora da família Odebrecht (Site institucional OEC - Quem somos – História).

Buscamos, todos os dias, fazer o nosso melhor, com responsabilidade, transparência e paixão. Carregamos em nosso DNA o pioneirismo, a ética e o cuidado com o meio ambiente e as pessoas. Assim, crescemos e seguimos construindo um futuro renovável (Site institucional Klabin - Nossa essência - Nossa gente).

Não chegamos aqui do nada, foi com a visão de um homem que diz que “o sucesso não vem por acaso, e não é fruto da sorte. Para alcançá-lo é preciso ter crença, meta e credibilidade.” Esse homem é Alair Martins do Nascimento, o fundador do sistema Martins (Vídeo Institucional Martins - Quem nós somos).

Criada pelas mãos de Attilio Fontana, a Sadia trouxe seus valores de berço: respeito ao trabalho, cuidado com a terra e valorização da técnica (Site Institucional Sadia – Sadia)

Integridade é uma característica que norteia a atuação do Magalu desde sua fundação (Magazine Luiza - Relatório anual 2022 – Sustentabilidade).

Ainda no discurso do passado, encontra-se imagens que resgatam o **crescimento e expansão da empresa**. É possível acompanhar como as empresas vão realizando aquisições e desenvolvendo suas estruturas até chegar à posição de destaque em que estão. As decisões de aquisição e expansão são apresentadas como um processo natural, uma forma de legitimação do poder da empresa. A estrutura do discurso pode contribuir para o estabelecimento do poder e da dominação, conforme Dijk (2010). No discurso organizacional, conforme Ezzamel e Wilmott (2008), se evidenciam práticas estratégicas, sua criação e implementação, e mesmo erros e acertos em decisões e estratégias organizacionais. É preciso destacar que o discurso, no website da empresa, busca tornar-se dominante e não se tem, nesse espaço, os discursos marginais que podem contrapor ou corroborar esse discurso dominante. A naturalização de aquisições e fusões no processo de crescimento e expansão das companhias, como decisões que beneficiaram e trouxeram ganhos para empresa, funcionários, clientes e sociedade também pode ser entendida como um discurso manipulativo.

Em seus websites, as empresas citam transições na gestão, seja de uma geração da família para outra ou para grupos de gestores, investimentos, início de exportações, linhas de produtos, dentre outros. Estas ações são esperadas de empresas na etapa de crescimento ou

expansão do seu ciclo de vida organizacional (Jirásek; Bilek, 2018). No discurso empresarial, as decisões sobre os investimentos feitos, nestes momentos de transição, são apresentadas como decisivas, visto que definiram a maneira como a empresa chegou em sua maturidade, e o segmento em que ela adquiriu relevância. A ideia compartilhada é que os gestores da empresa foram e são capazes de tomar decisões e enfrentar desafios. E foram essas decisões corajosas e ousadas, em um momento crítico da organização, que influenciaram o seu futuro (Bernardi, 2012). A respeito do crescimento estrutural das empresas, que pode ser visto em suas linhas do tempo, pode-se perceber como as empresas comunicam sua força, a sua relevância em suas cadeias de produção e em sua indústria, e, a sua relevância e papel na história do país. Essas são conquistas alcançadas com a ampliação de seus negócios.

O Grupo Martins, por exemplo, mostra como foi adquirindo diferentes negócios relacionados a elos da cadeia de produção na qual o grupo opera, como supermercados, meios de pagamento e crédito, e a criação de treinamentos para seus clientes do varejo na região em que atua. A empresa Americanas, de forma semelhante, ampliou suas operações e adquiriu tecnologias e parcerias dentro de sua cadeia produtiva, em nível nacional.

Em seus websites, as empresas contam histórias que nem sempre são intencionais em sua origem, mas que são intencionais e deliberadas na maneira como são editadas e comunicadas nesse espaço de comunicação, pois o *storytelling* organizacional tem um papel estratégico. No *storytelling* organizacional, conforme Lane (2023), cada história contada deve ser orientada por, e contribuir com, uma meta história da organização sobre o seu lugar no mundo. Ao comunicar os seus investimentos como sendo os primeiros realizados no Brasil, ou enfatizar a importância de uma aquisição para uma cidade, um estado ou uma região, as empresas identificam o seu lugar no mundo dos negócios e em sua indústria, mas também no país e em nossa vida. Quando se trata dos acontecimentos mais recentes e seções que falam de sua estratégia, visão e projetos presentes, o discurso das organizações se torna mais relacionado com a sua grande estrutura, sua sólida estabilidade, seu crescimento constante, e sua preocupação com o desenvolvimento sustentável e inovação.

Década de 1990 - Construímos a primeira rede de fibra óptica (Site institucional Alagar - História, 2024).

A Sadia chega ao Nordeste. A primeira fábrica da região tem capacidade de produção de 150 mil toneladas de embutidos e recebeu investimentos de R\$ 300 milhões. É uma referência em sustentabilidade. Além de auto suficiente em água, será a primeira fábrica do Brasil a neutralizar 100% de suas emissões de gases de efeito estufa, através do plantio de 3,5 milhões de árvores nativas (Site institucional Sadia - Sadia, 2024).

Inauguração da primeira Escola Técnica de Operação Florestal do Brasil, em uma área total de 37 mil m² localizada em Ortigueira (PR). O investimento de R\$ 35 milhões tem capacidade para 800 alunos e foi fruto de uma parceria entre Klabin, Governo do Estado do Paraná e Prefeitura Municipal de Ortigueira (Site institucional Klabin - Memória Klabin - Linha do tempo, 2024).

Ainda sobre a temporalidade relacionada ao crescimento e à expansão da empresa, destaca-se a **empresa pioneira e a empresa relevante**. Essas duas imagens surgem em um contexto em que as empresas narram sua trajetória e se descrevem de forma ativa em seu desenvolvimento. Identificou-se o uso da voz ativa, pois a organização fala do que ela fez, das decisões que tomou. As empresas não se comunicam como se estivessem correspondendo às demandas do mercado, ou aproveitando tendências, mas se apresentam como pioneiras, que fazem algo que já está no seu “DNA empreendedor”.

Diferentemente das imagens do nascimento, que destacam um início em que eram pequenas, o discurso empresarial passa a retratar o passado destacando a grandeza que foi alcançada. A **empresa pioneira** simboliza os investimentos iniciais feitos por empresas longevas. Sobretudo, as empresas centenárias destacam como esses investimentos significaram um avanço para o setor econômico e o desenvolvimento do país. As empresas repetem algumas falas que vinculam ou associam seu pioneirismo em algum segmento com o lançamento de um produto inovador, com o investimento no desenvolvimento uma tecnologia, com sua instalação em uma determinada região do país, com a capacidade de fazer alianças comerciais internacionais inéditas no Brasil ou naquele setor da economia.

O pioneirismo do fundador passa a ser o pioneirismo da organização, que incorpora essa qualidade em seu discurso e segue com o processo de aquisições e outros investimentos. Analisando-se o contexto, o próprio fato de serem empresas longevas as coloca em posição de estarem à frente de empresas mais jovens, que talvez não existiam ou não tinham a mesma estrutura para fazer investimentos de forma pioneira. Em retrospectiva, as mudanças na formação da organização, ao longo do tempo, passam a ser vistas como um fenômeno do tempo, relacionada tanto ao contexto quanto aos resultados buscados pela e para a empresa (Weick; Quinn, 1999).

Esse discurso sobre o pioneirismo gera empoderamento para a empresa (Ezzamel; Willmott (2008), e também permite compreender a articulação entre diferentes práticas estratégicas. E, ainda, possibilita compreender os valores e crenças que orientaram tais práticas ao longo do tempo. Hardy e Thomas (2014) falam do poder dos efeitos do discurso. Ao destacar

os investimentos que deram certo e tiveram um papel positivo no crescimento da empresa, isso reforça a ideia de planejamento e capacidade de implementação dos planos empresariais em diferentes cenários pelos gestores empresariais (Moritz; Nuner; Pereira, 2008). No discurso empresarial, os questionamentos e/ou resistências a essas decisões não são abordados. **A mensagem sobre a longevidade é que: empresas longevas enfrentaram os desafios de suas épocas e hoje isso é convertido em experiência.**

1946 [...] Alta profissionalização: ampla contratação de profissionais europeus qualificados.

1947 Um grande marco para a história na produção de papel no Brasil: parte do mercado interno de papel imprensa passa a ser suprida por uma indústria nacional com papel Klabin. (Site Institucional Klabin - Nossa essência - Memória Klabin - Linha do tempo)

Fomos pioneiros ao lançar, ainda em 1999, uma plataforma digital, com o sonho de que um dia ela pudesse ser maior do que a plataforma física (Relatório Anual 2021 Americanas).

2020 - Lançamento BEM – Benefícios Exclusivos Martins. O primeiro programa de fidelização do Atacado Nacional (Site Institucional Martins - Quem somos)

1960 Fomos pioneiros, no interior do Brasil, a usar o sistema de micro-ondas... 1990 Lançamos o Algar Franquias, tornando a Algar Telecom a primeira empresa de telecomunicações do Brasil a franquear a operação de ponta a ponta e alcançamos 65 localidades (Site Institucional Algar - Nossa História).

2003- Aquisição da rede Lojas Líder, da região de Campinas (SP). O Magazine Luiza é considerado a melhor empresa para trabalhar no Brasil - a primeira varejista do mundo a receber esse título do Instituto Great Place to Work (Site Institucional Magazine Luiza - Nossa História).

Para isso comprou em 1952 seu primeiro avião. Na época não existia caminhão frigorífico e este pioneirismo popularizou os produtos Sadia nacionalmente.

[...] 1974 Começam as exportações de frango para o Oriente Médio e a Sadia assumiu a liderança entre os exportadores nacionais.

[...] 1990 Abrimos as portas para diversas cidades do mundo nos anos 90 (Site Institucional Sadia - Nossa história).

1979 - Acreditamos que o bem estar bem é para todos e, por isso, fomos pioneiros no Brasil em oferecer uma linha de produtos cosméticos para o público masculino, a inovadora linha Sr. N.

1983 - Primeira marca no Brasil a oferecer refil, reforçando nosso compromisso com a Sustentabilidade (Site Institucional Natura - A Natura - Nossa história)

A imagem da **empresa relevante no Brasil** é mobilizada no discurso de empresas longevas para ressaltar que essas empresas são parte da história do país ou da região em que atuam. Em seu discurso, essas empresas falam como deram retorno a incentivos públicos ou superaram crises na economia nacional, de forma que a história do país se entrelaça com a da organização. Elas destacam como investiram em uma região, e esta história tende a reforçar como essas empresas possuem um papel relevante na sociedade. A empresa Granado, por exemplo, cita o momento em que foi uma das fornecedoras oficiais da corte, e o título da sessão do site em que conta sua história é “A botica mais tradicional do Brasil”. Outras empresas citam o reconhecimento e o encontro com presidentes do país. A construção desta imagem também envolve a citação do valor dos investimentos feitos no país e do número de empregos gerados. As empresas vão construindo assim uma imagem do papel que cumprem na história e na economia do país.

Na década de 1960, a Salton obtém a distinção de fornecedora oficial da Presidência da República, com o vinho Presidente, um dos primeiros vinhos brancos a ter destaque nacional. Jânio Quadros, em 1961, escolheu seu produto preferido, proferindo “o vinho Presidente é meu vinho (Site institucional Salton - Nossa história).

A qualidade e eficácia desses produtos logo tornaram a farmácia uma das fornecedoras oficiais da Corte. Desta aproximação com a Família Imperial, nasceu a amizade com Dom Pedro II que, em 1880, conferiu à Granado o título de Farmácia Oficial da Família Imperial Brasileira (Site institucional Granado - Nossa história).

Além de gerar milhares de empregos diretos e indiretos, a empresa tem consciência do seu papel na sociedade, mantendo relações sustentáveis, que viabilizem a longevidade da organização (Prima Foods - Relatório ESG 2022 - Mensagem do Presidente).

A empresa Magazine Luiza mobiliza a imagem de relevância para o país, além de falar o que já fez, fala de sua projeção e planos para o futuro, de como possui um projeto para o país: digitalizá-lo. Como mostra a imagem compartilhada em seu site, Figura 7. A projeção de impacto no país une-se ao projeto da empresa de se tornar digital.

A principal estratégia da Companhia é a transformação digital do varejo brasileiro. Nosso objetivo no último ciclo foi transformar o Magazine Luiza, passando de uma empresa de varejo tradicional com uma forte plataforma digital, para uma empresa digital, com pontos físicos e calor humano (Site institucional Magazine Luiza - O Magazine Luiza - Nossa Estratégia).

Figura 7 – O plano da empresa Magazine Luiza para o Brasil: Digitalizar o Brasil



Fonte: Site institucional Magazine Luiza - O Magazine Luiza - Nossa Estratégia

As imagens do passado revelam a concepção idílica que as empresas constroem, no presente, em relação ao seu passado, de forma que seu discurso cria uma validação para as ações do passado. As empresas apresentam as histórias de sua criação/fundação e crescimento, enfatizando os desafios superados, a capacidade de empreender, e a sua relevância e papel social. É uma visão idílica, pois as histórias falam dos acertos das empresas, das conquistas, e do que elas fizeram de positivo. Muito se fala dos valores que vieram do passado, das ações heroicas – como o pioneirismo empreendedor, e dos impactos positivos na história do Brasil. Nas histórias sobre sua trajetória de 50 a 100 anos (foco desta pesquisa), não são abordadas situações que indicam declínios, erros, e nem mesmo vulnerabilidades como a necessidade de receber auxílios públicos. Apenas a Klabin cita como incentivos públicos alavancaram seu crescimento em determinado momento da sua trajetória, mas com poucos detalhes sobre o auxílio recebido e ênfase nos resultados obtidos.

1930 - 1940 O governo de Getúlio Vargas (1932-1945) foi marcado por uma política econômica voltada para o auxílio no desenvolvimento das indústrias de base, para atender a demanda de mercado.

O setor de papel e papelão liderou o crescimento generalizado da indústria de transformação [...]. O Grupo transformou-se em um dos mais importantes do país, entrando em processo de rápida expansão e diversificação de suas atividades (Site Institucional Klabin - Nossa essência - Memória Klabin - Linha do tempo).

4.1.2 Discursos do Presente

Os discursos das organizações sobre o seu presente mostram como empresas longevas buscam unir tradição com a inovação, a história de muitas gerações da família com o dinamismo de uma nova geração, a modernização com a preservação do que ela já possui, o compromisso com o futuro sem perder a essência, suas conquistas e *status* atual com sua evolução, excelência em produtos e preservação de valores, e uma visão de futuro com base em atitudes que levam ao atingimento de resultados.

Essas relações que as empresas longevas propõem entre diferentes características, podem ser analisadas a partir de uma análise histórica. Hartog (2019) argumenta sobre a crise no tempo, que pode acontecer quando há um passado esquecido ou muito lembrado, um futuro perdido no horizonte ou muito imediato, ou um presenteísmo. **O discurso de empresas longevas parece buscar um equilíbrio entre os três tempos; e, estabelecer conexões claras entre diferentes momentos da organização, que parecem buscar no presente a conquista do futuro sem perder seu passado.** Esse discurso sobre o presente se amplia através de memórias e das projeções (sobretudo positivas, no discurso organizacional), e é presente presente, presente passado, e presente futuro, conforme análise filosófica do tempo realizada por Ricoeur (1983).

Maurício Salton, da 4ª geração da família, assume a liderança da companhia ao lado de um quadro de diretores jovens e profissionais. Preservar a tradição de uma empresa centenária com o dinamismo de uma companhia em constante transformação se torna o principal desafio da nova geração (Site institucional Salton - Nossa história).

Quando começou se a pensar na modernização da marca, ficou claro que o que a empresa tinha de mais rico era o seu acervo, muito bem conservado pela família Granado durante as três gerações em que administrou a marca (Site institucional Granado - Nossa história).

A OEC assumiu um compromisso com o futuro e com a sociedade por meio de um longo processo de reestruturação dando início a um novo tempo, no qual as ações empresariais atendem plenamente aos mais elevados padrões internacionais de gestão e transparência (Site institucional OEC (Odebrecht) – Qian somos – Integridade).

Chegamos aos 50 anos em 2019 como a maior multinacional brasileira do setor de cosméticos.

E, nesse momento tão significativo, decidimos nos questionar sobre o papel de uma empresa de beleza no mundo. O que podemos fazer para transformar a realidade à nossa volta? A partir dessa reflexão, voltamos o olhar para Nossa Essência. Era hora de reforçar os princípios e compromissos que sempre nortearam a nossa visão de negócios, com a geração e distribuição de riqueza,

com a diversidade, com a conservação da floresta em pé, com a redução de resíduos (Relatório Anual Natura 2019).

Hoje, a Sadia é parte do seu dia a dia. Presente em mais de 150 mil pontos de venda no Brasil (Site institucional Sadia – Sadia).

Hoje, somos a maior multinacional brasileira produtora de aço... Preparados para ir além do aço, temos um braço de novos negócios, a Gerdau Next, com desenvolvimento, participação ou controle de empresas no setor de construção, logística, infraestrutura e energia renovável, além de aceleração e fundo de investimento em startups (Site institucional Gerdau – Sobre a Gerdau – Nossa história).

Além do varejo, que está no nosso core, e das aquisições, a visão estratégica do negócio inclui uma série de iniciativas de crescimento com o olhar para o futuro (Relatório Anual Americanas 2021).

E o que fizemos em 2022 segue conectado com a nossa estratégia que é aquela de evoluir de uma empresa que distribui mercadorias com uso intenso de tecnologia para uma empresa de tecnologia e inteligência que distribui mercadorias (Martins – Demonstrações Financeiras 2022).

Hoje, Prima Foods S.A, incorporada pela JBJ Investimentos, continua traçando uma história de sucesso, preservando a ética, a inovação e o compromisso na busca constante por excelência em todos seus processos, produtos e serviços (Site institucional Prima Foods – A empresa).

A temporalidade no discurso sobre o presente é significada com a imagem da **Empresa-Maturidade**. As empresas longevas estão sempre resgatando as histórias de seu nascimento, crescimento e projeções para o futuro, mas ao falar de seu momento presente as organizações reforçam seu *status*, responsabilidade e maturidade. Nas imagens organizacionais que organizam esta seção é possível ver muitos elementos do discurso das empresas que indicam como elas querem ser vistas e o papel social que desempenham.

O tempo presente requer uma imagem da **empresa que cumpre sua missão**. Como foi analisado na seção referente ao nascimento (tempo passado), as empresas vinculam seus valores, sua missão e seus compromissos éticos com a história de seu fundador. Os valores e a missão das empresas não aparecem apenas em uma seção de seus websites, mas também na apresentação de relatórios financeiros anuais, relatórios de sustentabilidade e ESG, em diversas seções em que falam dos projetos nos quais têm investido. O resgate dos valores e da missão em comunicações referentes ao momento presente da organização transmitem a mensagem de “dever cumprido”. As empresas mostram como estão se empenhando em ações que fazem parte de suas identidades, culturas e essência há muito tempo, resgatando a narrativa de pioneirismo, e demonstrando um orgulho por preservar algo precioso para elas.

Conforme Dijk (2017), Quadro 6, pressuposições e acarretamentos do discurso implicam que falante e ouvinte compartilham do mesmo contexto e compreendem a fala mesmo quando partes dela não estão explícitas, devido ao conhecimento sociocultural compartilhado. O discurso empresarial fala de uma missão e tal ideia parece suficiente, mesmo que os resultados negativos dessa missão sejam minimizados ou ocultados.

Também há um discurso de que compromissos éticos, missão e valores são a base para as operações da empresa, e em alguns momentos eles são colocados como explicação para a longevidade da organização. As empresas descrevem projetos, investimentos e premiações alcançadas.

Ao longo da história da Klabin, nosso pioneirismo em sustentabilidade continua vivo e vem ganhando cada vez mais força. Hoje integramos o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), em carteiras que referenciam as empresas líderes mundiais em desempenho econômico, práticas de governança e atuação socioambiental (Site Institucional Klabin - Nossa essência).

O Magalu foi criado há mais de 60 anos com uma missão: incluir...E há apenas nove empresas na B3 com três mulheres nos conselhos. Uma dessas exceções é o Magalu (O Magazine Luiza - Quem somos).

Sustentabilidade - A Natura é uma empresa que já nasceu buscando direcionamentos de sustentabilidade, antes mesmo deste termo ter sido criado. São 50 anos de história com práticas reconhecidas de vanguardismo a favor desse tema (Site Institucional Natura – Inovação).

A ética, a transparência e a integridade são valores que fazem parte da cultura da BRF e são essenciais para todas as relações da companhia. [...] Somos a primeira empresa brasileira do segmento de proteína animal a conquistar a certificação do sistema de gestão antissuborno ISO 37001 (Site Institucional Sadia - Ética e integridade - Como atuamos).

O segredo para manter essa essência está ligado diretamente ao propósito da marca: Crescer para transformar vidas. Criar laços para evoluirmos juntos. É a relação com as pessoas - funcionários, comunidade, consumidores, clientes e parceiros - que mantém viva a vocação centenária da Tramontina de encantar e inspirar com gestos simples (Site Institucional Tramontina – Imprensa)

Somos uma Empresa centenária, que se orgulha de construir essa história com base nos mais altos padrões éticos de integridade e de respeito a todos os públicos. Entendemos que essa postura é o que nos sustenta e que ela se renova diariamente, com a participação e o engajamento de todos (Gerdau - Código de ética).

A estratégia de ESG da Americanas S.A. é transversal na tomada de todas as decisões da companhia e está alinhada com a nossa missão, com os nossos valores e com o nosso propósito, pois acreditamos no crescimento

sustentável e na geração de valor. Em 2007, fomos pioneiros na criação de um comitê dedicado exclusivamente para a discussão da sustentabilidade (Site Institucional Americanas - A companhia – Sustentabilidade).

Na Algar Telecom, que completa 70 anos em fevereiro de 2024, o compromisso com a sustentabilidade é um dos valores da Companhia e faz parte da nossa história. É uma construção diária que está presente no pensar estratégico e nas nossas ações (Algar - Relatório integrado 2022).

Nossa história confere à marca Algar Telecom características de credibilidade, confiabilidade, qualidade e inovação. Desde a nossa fundação, somos pioneiros no desenvolvimento e na adoção de uma série de tecnologias que nos permitiram desbravar novos mercados e oferecer serviços e soluções de primeira linha aos nossos clientes (Algar - Release de Resultados 2T23).

Hoje, Prima Foods S.A, incorporada pela JBJ Investimentos, continua traçando uma história de sucesso, preservando a ética, a inovação e o compromisso na busca constante por excelência em todos seus processos, produtos e serviços (Site Institucional Prima Foods - A empresa).

Outra imagem da longevidade empresarial é a **empresa maior e melhor de seu seguimento**. Diferente da expansão, momento em que as empresas narram aquisições que marcaram suas trajetórias, agora elas falam de posições que alcançaram, seja por ser a maior, ou a melhor em algo, falam de suas premiações e reconhecimentos, posição de mercado, entre outras qualidades que mostram como **a empresa é no momento presente: a soma de tudo que foi construindo ao longo do tempo**. Em muitos momentos as empresas relembram quantos anos possuem de experiência de mercado, como são lembradas, e como estão sendo bem-sucedidas no esforço de perpetuar o trabalho de seus fundadores.

A esta imagem soma-se a ideia de **solidez, superação, reputação e sucesso**. As empresas comunicam aos *stakeholders* que conseguem se manter, que são grandes, que não se abalam facilmente, que projetam cenários positivos, nos quais continuarão crescendo, pois não deixam de investir e têm estrutura e gestores capacitados para aproveitar oportunidades que surgirão.

Nossa história começou há mais de 120 anos e hoje contamos com 23 unidades industriais, sendo 22 unidades no Brasil e uma na Argentina (Site Institucional Klabin - Nossa essência - Sobre a Klabin).

Somos a maior produtora e exportadora de papéis do Brasil, líder na produção de papéis e cartões e única companhia no país a fornecer simultaneamente ao mercado celulose de fibra curta (eucalipto), celulose de fibra longa (pinus) e celulose fluff (Site Institucional Klabin - Nossa essência - Onde estamos).

Liderança no mercado nacional de espumantes

A tradição permeia os processos, garantindo a essência de nosso trabalho, com a preocupação ao elaborar vinhos e espumantes de uma pequena vinícola, dentro de uma grande empresa. A partir de 2005, assumimos a liderança no mercado de espumantes nacionais comercializados no Brasil (NIELSEN), conquista que se mantém até hoje (Site Institucional Salton - blog - Família Salton: um legado de tradição e responsabilidade).

Ao longo dos mais de 150 anos de história, a tradição em produzir itens com eficácia comprovada, fórmulas enriquecidas com extratos naturais e design exclusivo se manteve. Reconhecida por gerações de brasileiros, a Granado se firma nos mercados nacional e internacional de cosméticos como sinônimo de qualidade superior, solidez, sustentabilidade e constante crescimento (Site Institucional Granado - Nossa história).

2001 Reconhecimento internacional

Torna-se, de acordo com a principal revista de engenharia do mundo, a norte-americana ENR (Engineering News Records), a maior empresa na construção de usinas hidrelétricas e aquedutos, a maior construtora da América Latina e uma das 30 maiores exportadoras de serviços do mundo [...]

2011 - Pela primeira vez, o Grupo Odebrecht está entre as dez empresas mais admiradas pelos jovens do Brasil, de acordo com o ranking da Cia. de Talentos (Site Institucional Odebrecht - Quem somos – História).

Investimos cerca de 3% de nossa receita em inovação e temos 450 pessoas focadas em pesquisa e desenvolvimento e marketing. Por ano, lançamos em torno de 220 produtos e temos, aproximadamente, 850 ativos em nosso portfólio (Natura - Relatório Integrado 2022).

Inovação em operações e logística: A Natura possui uma das mais modernas estruturas de logística do Brasil e do mundo. Essas inovações nos permitiram chegar em um alto nível de produtividade e de serviço para as nossas Consultoras e consumidores (Natura - Relatório Integrado 2022).

Ao longo da trajetória do Magalu, esse espírito permitiu que nos transformássemos numa grande plataforma digital de vendas, com 1.303 lojas físicas localizadas em 20 estados do país, cerca de 39 mil funcionários e 22 centros de distribuição [...] proporcionando aos clientes a entrega mais rápida do Brasil. Crescemos, mas não perdemos nossas raízes (Site Institucional Magazine Luiza - O Magazine Luiza - Quem somos).

2010

A BRF alcançou a marca de 22,7 bilhões de reais em vendas, sendo 40% delas destinadas ao mercado exterior, reforçando o potencial global da empresa [...].

2016

A BRF investe 1,4 bilhão de reais em desenvolvimento social e mais de 157 milhões de reais em meio ambiente [...].

2018

Top of Mind: Mais uma vez a Sadia foi reconhecida pelos consumidores como uma das melhores marcas do segmento alimentício (Site Institucional Sadia - Nossa história).

Há mais de 120 anos iniciamos nossa história na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, como uma fábrica de pregos. De lá para cá, nos tornamos

a maior empresa brasileira produtora de aço, com presença em diversos países das Américas e um forte compromisso com o futuro do nosso país e o desenvolvimento da indústria. Confira nossos números e encontre nossas operações.

Gerdau em números

32 unidades produtoras de aço.

28.350 colaboradores diretos e indiretos no mundo.

2 minas de minério de ferro [...] (Relatório Anual Gerdau 2020).

Presença em 11 estados brasileiros e no Distrito Federal.

- Estrutura comercial em 23 países, nos cinco continentes.

- Uma rede de mais de 14,8 mil fornecedores.

- Portfólio com mais de 22 mil produtos comercializados

em mais de 120 países.

- 62 mil clientes no Brasil e no exterior (Tramontina: Relatório de sustentabilidade 2022).

[...] Já nascemos gigantes, como uma das maiores varejistas do país. Temos milhões de clientes e uma capilaridade única (Americanas Relatório Anual 2021).

O Martins foi fundado em dezembro de 1953 e desde lá construímos uma história de sucesso incomparável, tornando-nos uma referência na distribuição e no apoio ao desenvolvimento do varejo brasileiro (Site Institucional Martins - Quem somos).

Estrutura completa para atender o mercado nacional e internacional.

As modernas instalações da Prima Foods permitem oferecer ao mercado nacional e internacional uma linha completa de produtos com o mais alto grau de excelência em todos os processos como abate, desossa, resfriamento, congelamento e estocagem (Site Institucional Prima Foods - A empresa).

O discurso empresarial sobre a temporalidade, tempo presente, também mobiliza a imagem da **empresa protagonista**. A empresa se apresenta como protagonista em sua cadeia de produção, usando sinônimos como tomar a frente em iniciativas, engajar ou assumir a liderança da cadeia de produção. Em alguns momentos, há referência à *expertise*, *know how*, estrutura ou responsabilidade que a empresa assume ter. Esta imagem está conectada com as imagens anteriores em que as empresas assumem que possuem um papel de relevância social e protagonismo no Brasil, e pioneirismo em investimentos e desbravadora na internacionalização.

A Salton busca liderar esse debate (sustentabilidade), utilizar toda a nossa expertise e recursos para redefinir padrões e práticas no setor, ampliar o conhecimento e engajar nossa cadeia de valor (Site Institucional Salton - Nossa história).

A Salton busca liderar esse debate, utilizar toda a nossa expertise e recursos para redefinir padrões e práticas no setor, ampliar o conhecimento e engajar nossa cadeia de valor (Site Institucional Salton - Nossa história).

É por isso que, como uma empresa familiar e multigeracional, entendemos a importância de assumir protagonismo nessa evolução, contribuindo com avanços no

campo e nas atividades industriais (Site Institucional Salton - Jornada consciente / manifesto da jornada consciente).

Desde 2020, o Magalu monitora a sustentabilidade na cadeia de fornecedores (Magazine Luiza - Relatório Anual 2020).

Os estudos que realizamos contemplam diversas partes da nossa cadeia: os agropecuários, por exemplo, são feitos para aprimorar a genética de nossos ativos (plantéis), melhorar a conversão alimentar (relação entre ganho de peso e ração consumida) e gerar ganhos importantes em eixos como o de bem-estar animal (Site Institucional Sadia - Sobre - Inovação - Inovação de produtos).

Uma cadeia de valor desafiadora exige uma atuação sólida e estruturada. Desde 2020, a Tramontina tem trilhado a sua Jornada de Sustentabilidade de forma corporativa e, a partir de 2023, os impactos serão geridos de acordo com as prioridades definidas pela estratégia de sustentabilidade (Tramontina - Relatório de sustentabilidade 2022).

Ao longo da nossa trajetória e com a diversificação e crescimento da atuação em todas as regiões do país, assumimos o papel de integrador da cadeia de consumo. A partir dessa realidade, a estratégia do Martins foi organizar-se em um sistema (Site Institucional Martins - Quem somos).

A imagem da **empresa responsável** é mobilizada no discurso empresarial sobre a temporalidade – tempo presente. A imagem de uma empresa que é capaz de resolver problemas, que descreve as ações que tomaram na resolução de crises que enfrentaram e escândalos corporativos que protagonizaram. Em alguns contextos, as empresas não assumem a culpa pelo que aconteceu, mas falam das ações que estão tomando para resolver a questão após descrever como foi afetada por ela. A Odebrecht, por exemplo, cita a solução, com pouca descrição, e sem falar sobre denúncias de corrupção da empresa e no setor de construção pesada e construção civil brasileiro:

2016 – A Odebrecht S.A. anunciou em dezembro de 2016 a assinatura de acordo com o Ministério Público Federal do Brasil, com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos e com a Procuradoria-Geral da Suíça para resolução da investigação sobre a participação da empresa na realização de atos ilícitos praticados em benefício das empresas pertencentes ao grupo econômico (Site Institucional Odebrecht - Quem somos – História).

2021 - ISO 37001- Programa de Integridade da OEC é certificado pela ISO 37001, norma global de gestão de sistemas antissuborno. Uma das primeiras empresas de construção pesada do Brasil a receber o selo, a OEC foi auditada pela QMS Certification Services (Site Institucional Odebrecht - Quem somos – História).

As empresas Americanas e Salton são dois exemplos de empresas que abordaram com mais detalhes, em seus sites ou relatórios anuais, a busca de solução e ações corretivas para denúncias de fraude em balanço e operações contábeis e denúncias de utilização de trabalho escravo, respectivamente. A empresa Americanas, em seu relatório da administração de 2022,

descreve os acontecimentos do ano anterior e as ações que têm sido tomadas para superar uma situação de recuperação judicial.

O ano de 2023 tem sido desafiador para a Americanas. A Companhia vive um capítulo singular na sua história desde janeiro, quando foi divulgada a existência de, naquele momento, “inconsistências contábeis” que meses depois foram reveladas como fraude de resultados. A Americanas foi vítima de uma fraude sofisticada, baseada na manipulação dolosa de seus controles internos por parte de sua antiga gestão [...].

O ano de 2023 foi, sem dúvidas, o mais adverso da história centenária da nossa empresa [...].

Com todas essas ações, acreditamos que a Companhia estará pronta para renovar seu papel de relevância no varejo brasileiro através de uma proposta completa [...].

Esse processo de transformação e reconstrução não seria possível sem um time de profissionais éticos e absolutamente comprometidos com essa retomada, que seguiram trabalhando incansavelmente e juntos em prol do futuro da Companhia. Assim como também não teríamos chegado até aqui sem a parceria e confiança de nossos clientes, fornecedores, investidores e acionistas. Por isso, deixamos nosso profundo agradecimento e renovamos nosso convite para que sigam conosco nesta jornada, juntos pelo futuro (Relatório da administração de 2022 – Empresa Americanas).

A empresa Americanas faz referência aos seus quase 100 anos de história, porém separa os acontecimentos de denúncias de fraude contábil como um capítulo desafiador da sua história: **presente-passado**, conforme análise filosófica do tempo realizada por Ricoeur (1983). Ao lidar com um evento ainda em andamento como algo praticamente superado, a empresa precisa lidar com o que Wadhvani, Suddaby e Mordhorst (2018) denominam a ética no uso da história pelas organizações, sobretudo, ao invés de objetividade do comunicado, recorre-se à falsificação e representações incorretas, questão que pode estar relacionada com a (falta de) crítica aos mitos e personagens importantes na história da empresa. No caso da empresa Americanas aqueles que seriam responsáveis pela fraude contábil. No tempo presente, seriam necessárias a reflexão e a crítica dos gestores para examinar o passado, mesmo que isso implique desafiar identidade, valores e práticas organizacionais.

Todavia, a empresa simplesmente reforça a **imagem de empresa responsável** e o seu papel como empresa brasileira. As denúncias de fraude contábil são consideradas de forma simplista: são apontados os vilões da história, antiga gestão, e são indicados os heróis da história, profissionais éticos, clientes, fornecedores, investidores e acionistas. Os vilões e a crise são problemas do **presente-passado** (Ricoeur, 1983). Uma forma de dizer que o foco não dever

ser a crise ou as denúncias, mas a história centenária da organização e sua relevância no mercado, esses são tesouros a serem preservados.

A empresa Salton apresenta um breve histórico sobre o caso de seu envolvimento com trabalho escravo ou escravidão moderna. Em uma seção do seu site (home / blog / boletim informativo #1 - fatos relevantes e melhorias), a empresa comenta a atualização do caso e as ações corretivas que a empresa tem adotado.

Em 17/03², o delegado da Polícia Federal, Adriano Medeiros do Amaral, declarou que “até o presente momento não foi encontrado nenhum indício de participação das vinícolas no crime de trabalho análogo à escravidão” e reforçou ainda que muita pesquisa já havia sido feita [...].

Neste momento estamos ampliando e reforçando nossa parceria sólida com a Dupont Spiller Fadanelli Advogados, escritório referência em Direito Empresarial, com larga experiência em questões trabalhistas nos seus 49 anos de atuação no mercado. Essa nova realidade objetiva reforçar ainda mais os nossos compromissos em atender a legislação e os atuais desafios da ESG [...].

No Encontro anual de Fornecedores que ocorreu na Casa Di Pasto Salton na segunda-feira, dia 13/03, foram apresentados dados referentes ao desempenho da empresa, planejamento para o exercício, bem como elucidado o caso de trabalho degradante junto a empresa Fênix, que tornou-se público recentemente. Durante a reunião, e diante dos fatos, reforçou-se os compromissos públicos assumidos. Houve demonstração de apoio por parte de todos os fornecedores presentes. Este tipo de engajamento é fundamental para assegurarmos a transparência e parceria com os stakeholders da cadeia produtiva. Na ocasião, realizou-se também uma palestra ministrada pelo Dr. Ricardo Abel Guarnieri, da Dupont Spiller Fadanelli, referente a conscientização das temáticas sobre trabalho degradante, violação dos direitos humanos, dispositivos legais e monitoramento da cadeia produtiva (home / blog / boletim informativo #1 - fatos relevantes e melhorias – Empresa Salton)

A empresa descreve como assumiu uma posição ativa em sua cadeia de produção para falar de questões relacionadas com o escândalo em que estava envolvida, por meio de uma palestra sobre o tema. E destaca que recebeu o apoio de seus fornecedores. Ela se isenta da culpa, mas fala de ações como a contratação de consultorias e a parceria com empresas que vão colaborar para que ela cumpra as demandas de ESG. A efetividade das ações não é discutida.

4. 1.3 Discursos do Futuro

Em seus discursos sobre o futuro, empresas longevas resgatam o que está em sua visão empresarial. Os temas recorrentes são: inovação, aquisição de novas tecnologias e digitalização para se adequar aos avanços tecnológicos mundiais, reforçam a importância da sustentabilidade

nos negócios e a busca de resultados aliada à preservação de valores. Metáforas como evolução, superação, transformação e movimento, ilustram estratégias que são necessárias para enfrentar mudanças que estão por vir. Além de desafios, o futuro é visto como possibilidade de novas oportunidades de investimento e resultados que levem ao reconhecimento mundial e novos mercados. Conforme Hardy (2001), o discurso envolve as representações visuais e os artefatos culturais, portanto, o discurso de empresas longevas projeta a sobrevivência dessas empresas e busca equilibrar manutenção de relacionamentos e de tradições em contraste com inovação e mudanças futuras significativas. **Esse discurso evita a reflexão sobre vencedores e perdedores, nessa busca por longevidade, que continua.**

Nas imagens do tempo que serão descritas, nesta seção, é possível ver como a longevidade organizacional é buscada por meio da contação de histórias e discursos feitos para os *stakeholders* internos e externos. Brunninge (2009) explica como as mudanças organizacionais podem alcançar maior aceitação e engajamento, conforme os gestores conseguem unir as estratégias em um discurso de continuidade.

Pensar sobre o futuro é, para as organizações, um exercício de construção de cenários e de alinhamento com o contexto externo. A criação de cenários futuros depende de uma boa leitura do presente, por isso, os compromissos das empresas com relação ao seu futuro estão acompanhados de leituras do mundo atual (Alarcão et al., 2018). Além disso cada organização tem seu próprio tempo organizacional, sua adaptação às novas tecnologias, sua visão particular de futuro. Por isso, algumas empresas longevas enfatizam as mudanças e as novas tecnologias e outras empresas enfatizam a preservação de valores e a continuidade. A relação entre estabilidade e mudança/inovação caracteriza como os estrategistas usam o discurso para dar sentido ao mundo e a suas estratégias (Gherardi e Strati, 1988; Ancona et al., 2001), mas também revelam, implicitamente, paradoxos e incertezas. Recorrendo, mais uma vez, à análise filosófica do tempo de Ricoeur (1983), trata-se do futuro, mas também do **presente-futuro**.

Inovação é a ponte entre a organização atual e aquela que entregará a visão e a estratégia de futuro. A Klabin investe em criar um futuro melhor para todos (Site Institucional Klabin - Eficiência Operacional - Inova Klabin).

Ainda há evolução pela frente. Ao integrar aspectos na estratégia da Salton, traremos maior segurança, resiliência, integridade e responsabilidade social, ambiental e financeira aos nossos negócios (Site Institucional Salton - Jornada consciente - Quem somos).

Queremos ser uma marca de beleza reconhecida mundialmente pela qualidade dos nossos cosméticos e perfumes e pelo comprometimento com a riqueza

histórica e cultural do Brasil, o uso de ingredientes nativos, a inovação, a ética nas relações e a sustentabilidade (Código de Ética Granado).

A manutenção do rumo da Sobrevivência, Crescimento e Perpetuidade e a atuação da OEC em diferentes regiões geográficas e ambientes culturais exigem constante aprimoramento dos conceitos e das demais orientações que devem conduzir as ações empresariais dos Integrantes e embasar os relacionamentos destes entre si e entre estes e os acionistas, Clientes, fornecedores, concorrentes, governos, comunidades, demais partes interessadas e a sociedade em geral (Política da Odebrecht Engenharia e Construção S.A.).

Temos uma nova ordem social, mundial, a ser construída em substituição àquela que se esvai. Sua natureza dependerá de nossas escolhas, dos valores sobre os quais edificaremos nossa obra. Dependerá da nossa capacidade de usar a inteligência, a criatividade e as tecnologias, de que dispomos e as que somos capazes de desenvolver, para construir uma nova economia verde, inclusiva, sustentável... O novo posicionamento da marca Natura inaugurou uma era de transformação da companhia, cada vez mais digital e engajada, preparada para oferecer novos serviços e produtos, sempre com inovação de ponta (Relatório Anual Natura 2019).

O futuro do varejo é digital, multicanal e hiperlocal. Temos a convicção que o varejo brasileiro vai se digitalizar cada vez mais. A penetração do e-commerce no varejo total em 2022 foi de apenas 11%... Aqui no Magalu, temos uma certeza: o futuro não será analógico. O que muda daqui em diante é que a cobrança por crescimento passa a ser acompanhada de rentabilidade. E, nesse contexto, a combinação do digital com a multicanalidade e a hiperlocalidade, presente em nossa estratégia, ganha destaque (Relatório da Administração Magazine Luiza 2022).

INOVAÇÃO Conhecimento e estratégia de negócio são nossas principais fontes propulsoras para construirmos uma empresa cada vez mais moderna e desafiadora (Site Institucional Sadia – Sobre – Inovação).

Para o futuro, seguiremos em movimento para atender à dinâmica de um mercado em constante transformação (Site Institucional Tramontina – Nossa história).

Visão - Ser a indústria brasileira líder em satisfação dos consumidores por entregar as melhores soluções para o dia a dia. Manter-se como marca referência em qualidade, inovação, relações íntegras e valores humano (Site Institucional Tramontina – Nossa essência).

Como serão as construções do futuro? Quais são as soluções que precisam ser desenvolvidas para a prosperidade das gerações que vêm por aí? Essas e muitas outras perguntas estão na mente e nos corações de nossos colaboradores e colaboradoras, que, unidos aos nossos clientes, fornecedores e outros parceiros, estão criando, articulando e desenvolvendo produtos e serviços que possam responder às demandas urgentes do mundo. A sustentabilidade e a inovação são os motores que movem a busca por novas soluções em um ambiente cada vez mais aberto e colaborativo (Site Institucional Gerdau – Nossa história).

[...] nos últimos anos, além de crescer de forma orgânica, estamos pavimentando o futuro por meio de aquisições – foram dez desde 2020 – e do desenvolvimento de novas tecnologias e negócios disruptivos, como a fintech Ame (Relatório Anual Americanas 2021).

Riscos de longo prazo.

Em 2021, realizamos uma avaliação interna para identificar os principais riscos emergentes, capazes de afetar a nossa estratégia nos próximos três a cinco anos (Relatório Anual Americanas 2021).

DESAFIOS – Converter 100% dos clientes para fibra ótica... Tornar a operação mais eficiente quanto ao uso de energia. Aumentar a autogeração de energias renováveis para consumo em nossas operações e reduzir o uso de energia de fontes poluentes [...] (Relatório Integrado Algar 2022).

Visão – Sermos reconhecidos pelos nossos clientes e parceiros como uma empresa profissionalizada e com excelência operacional (Relatório ESG Prima Foods 2022).

A imagem da prontidão para cenários futuros e renovação é mobilizada por empresas longevas. As organizações constroem um discurso não de forma aleatória, mas guiado por objetivos: a legitimação de suas estratégias e o engajamento de *stakeholders* internos e externos, e, não está alinhado a este objetivo incluir avaliações negativas e projeções pessimistas a respeito de si mesmas. Por mais que momentos desfavoráveis e declínios façam parte da trajetória e dos contextos das organizações, o que se percebe são projeções positivas com relação ao futuro, e a exposição de mudanças após concretizadas e desafios após superados.

Parece paradoxal, mas é um futuro em retrospectiva!

O tempo futuro também é significado com a imagem da **Empresa resiliente**. As empresas contam histórias de superação, crescimento em momentos de escassez, crescimento após declínios e adaptação em cenários incertos. Apesar de serem momentos pelos quais as organizações passaram, falar de tais acontecimentos é uma maneira de comunicar a força e a capacidade de superação da empresa, com o objetivo de gerar segurança e confiança para os seus *stakeholders* diante de cenários incertos. Isso não significa que a empresa seja bem sucedida com o seu discurso. Ainda que esse discurso máster se torne poderoso ao tratar situações negativas do presente como presente-passado e tratar situações passadas positivas como garantias de um futuro-presente, discursos marginais e contranarrativas podem questionar o discurso máster da empresa longeva.

Lidar com o tempo futuro na concepção da longevidade organizacional implica uma perspectiva dialógica intra e interorganizacional. Para Bager e Lundholt (2021), essa perspectiva dialógica corresponde a uma combinação de *storytelling* empresarial com as

pequenas histórias narradas (*narrative-small-story*). Uma perspectiva necessária para o estudo das relações de poder dessas organizações longevas e que possibilitaria: um entendimento crítico dos conflitos intra e interorganizacionais e o surgimento de novos conhecimentos que podem produzir mudanças e redirecionamentos estratégicos que beneficiem um maior número de *stakeholders*.

Mantendo sempre a qualidade de sua produção, conseguiu exportar seus produtos, mesmo com o mercado internacional em crise e recessão, indicando um alto índice de competitividade. Apesar das dificuldades, a Klabin expande e diversifica sua produção (Site Institucional Klabin – Memória Klabin – Linha do tempo).

A década de 70 marca dificuldades no setor vitivinícola brasileiro, que apresenta menor estrutura do que as multinacionais e maquinário obsoleto. Nesse contexto, a elaboração de vinhos, em Bento Gonçalves, permanece retraída, por isso a estratégia adotada é voltar à atuação para o Conhaque Presidente (Site Institucional Salton – Nossa história).

É uma enorme satisfação iniciar o Relatório Anual com ótimas notícias. A OEC voltou a crescer em 2022, registrando um faturamento 65% superior em relação ao ciclo anterior, com uma receita de R\$ 4,6 bilhões... Geramos juntos um movimento de superação contínua que tem seu significado amplificado quando consideramos fatores externos que travaram a economia global e a, ainda frustrante, curva de investimentos em construção pesada no Brasil, nosso berço e principal mercado (Relatório Anual Odebrecht 2022/23).

2022 foi um ano que começou marcado pela inflação e taxa de juros em alta. O Magalu anteviu as mudanças que estavam acontecendo no cenário macroeconômico e rapidamente executou um plano de ação para minimizar os impactos – e fizemos isso antes do mercado em geral. Com isso, mesmo com todos os desafios impostos ao longo de 2022, conseguimos expandir, ao mesmo tempo, as vendas, as margens e a geração de caixa operacional, e oferecendo o melhor nível de serviço para os nossos clientes (Magazine Luiza Relatório da Administração 2022).

De 1990 a 1993, a Companhia incorreu em perdas substanciais, devido a: (i) aumento das despesas financeiras; (ii) baixo investimento no desenvolvimento de produtos; (iii) capacidade limitada de expansão; e (iv) baixo investimento em marketing de seus produtos. Em setembro de 1994, a Companhia enfrentou uma crise de liquidez que resultou na venda do controle acionário detido pela família Brandalise, a qual detinha 80,68% das ações ordinárias e 65,54% das ações preferenciais, para oito fundos de pensão. Com a alteração do controle da Companhia, a administração da Companhia foi substituída por uma nova equipe de executivos, que reestruturou a governança da Companhia, realizou aumentos de capital e implementou programas de modernização (Empresa Sadia).

O ano se mostrou desafiador em termos operacionais e financeiros. Vivenciamos uma retração abrupta de mercado, que demandou adequação de investimentos na maioria das nossas unidades, ... Do mesmo modo, o aumento da taxa de juros no mercado interno, principalmente, incidindo sobre os

empréstimos, gerou prejuízos financeiros. No entanto, esse contexto não impediu a continuidade dos projetos definidos para o ano, entre os quais destacamos a entrada em operação da fábrica de porcelana, a abertura de seis T stores – no Brasil, na Colômbia, no Peru e nos Emirados Árabes, de dois centros de distribuição, na França e na Espanha, e de escritórios regionais de vendas no Paquistão. Fechamos o ano com faturamento de R\$ 8,315 bilhões, 2,68% acima do ano anterior (Site Institucional Tramontina).

O ano de 2022 reafirmou a importância da conectividade como propulsora do desenvolvimento econômico, em paralelo à retomada gradual da economia do País. Do nosso lado atuamos com assertividade e resiliência durante o ano, suportados pela qualidade das nossas equipes e da nossa infraestrutura, composta por uma rede de 122 mil km de fibra óptica que serve, atualmente, 372 cidades distribuídas em 16 estados brasileiros e no Distrito Federal (Relatório Integrado Algar 2022).

A imagem de **Empresa sustentável** é mobilizada por empresas longevas para tratar do tempo futuro. Ao navegar pelos websites das empresas pesquisadas foi possível identificar seções com muito espaço dedicado ao tema da sustentabilidade e relatórios que descrevem suas intenções, ações e resultados direcionados aos objetivos de desenvolvimento sustentável, Agenda 2030 da ONU e aos três pilares de ESG – Governança ambiental, social e corporativa. Na presente pesquisa, informações de fontes externas não foram buscadas para compará-las com o discurso das organizações, mas apenas analisar o discurso das companhias e o conteúdo que elas promovem a respeito dos temas.

As empresas demonstram empenho em ter um impacto social e ambiental positivo, e ter uma boa governança. Apesar de citar o atendimento a demandas externas, as empresas também falam de como essa preocupação faz parte de seus valores. Elas mostram os objetivos que buscam alcançar, e destacam os resultados, as premiações e os reconhecimentos que já alcançaram. A imagem de empresa sustentável é promovida em discursos que descrevem a si mesmas como empresas que não apenas se preocupam com o próprio futuro, mas com o mundo, com as pessoas e com o meio-ambiente.

Nestes discursos em que a empresa descreve a si mesma como responsável e sustentável, percebe-se que as falas apenas sobre seu poder e desempenho econômico não são suficientes para sustentá-las em um contexto onde muito mais é cobrado das empresas. Mais do que falar que se importam com uma causa, as empresas que melhor se comunicam em seus websites, mostram os seus investimentos e resultados com alta granulidade e detalhes (níveis de completude e compreensão do discurso – Quadro 5 e Quadro 6). Enquanto algumas falam de suas preocupações, mas não apresentam muitas informações sobre suas práticas, e reconhecimentos externos.

Aqui, pode-se trazer a análise do tempo feita por Arendt (1954), no campo da filosofia, em que a tradição não possui as respostas para todos os conflitos do presente. A reflexão e a ação se tornam necessárias para que a tradição e as práticas sejam revistas. Em um contexto em que as empresas precisam mostrar que se importam com o futuro de maneira ampla, surgem ações voltadas para a sustentabilidade que no início das suas trajetórias não existiam.

Em 2020, a Klabin fortaleceu ainda mais sua trajetória de desenvolvimento sustentável ao lançar os KODS – Objetivo Klabin para o desenvolvimento sustentável, alinhados à agenda 2030 da Organização das Nações Unidas. As metas KODS fazem parte de um conjunto de compromissos de curto, médio e longo prazos que organizam e orientam os marcos Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) prioritários para a empresa e aderentes ao seu plano estratégico de crescimento (Site Institucional Klabin – Sustentabilidade - Estratégia - Documentos e certificações).

O Granado | Phebo assume a Responsabilidade Social inerente às organizações no mundo contemporâneo, acreditando que o crescimento da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico precisam estar entrelaçados perene (Relatório Socioambiental Granado 2020).

A Sustentabilidade é parte da cultura que orienta a atuação da OEC. Na Empresa, atuar para o desenvolvimento sustentável supera o dever de cumprir a legislação, exigindo compreensão quanto as tendências e prioridades da sociedade (Site Institucional Odebrecht – Sustentabilidade).

2007 nos tornamos uma empresa Carbono Neutro, isso significa que reduzimos ou neutralizamos nossas emissões de gases responsáveis pelo aquecimento global, dentro de toda a cadeia produtiva (Site Institucional Natura – Nossa história).

A adoção de uma agenda ESG (práticas ambientais, sociais e de governança) em uma empresa exige investimento de tempo, recursos e capacitação. Pôr em prática essas iniciativas requer um compromisso forte da alta administração, uma visão de longo prazo e a participação ativa de todos os níveis da organização (Relatório Anual Magazine Luiza 2022).

A Tramontina ficou em 4º lugar no ranking Responsabilidade ESG – categoria Bens de Consumo 2021 do prêmio MERCO, monitor corporativo de referência na América Latina que avalia a reputação das empresas desde 2000 (Relatório de Sustentabilidade Tramontina 2022).

Em linha com o ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima, temos como principal estratégia a redução e compensação de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) para alcance da meta carbono neutro em 2025 e da operação com 100% de energia renovável até 2030 (Site Institucional Americanas – A companhia – Sustentabilidade).

Jornada E.S.G. Durante o ano de 2022 conduzimos, juntamente com uma consultoria especializada, um diagnóstico com vistas a identificar o nível de maturidade da companhia envolvendo suas práticas nas dimensões Ambiental

(E), Social (S) e de Governança (G)... Desta forma criamos as condições para mapear os investimentos ESG que executaremos no ano de 2023, associando-os à uma efetiva redução de custos e/ou maior produtividade (Site Institucional Martins).

Sustentabilidade - Atuamos alinhados às melhores práticas ESG (Environmental, Social and Governance), porque consideramos uma de nossas mais importantes missões contribuir para o enfrentamento e a solução dos desafios atuais e futuros, seja na área econômica, ambiental ou social (Relatório Integrado Algar 2022).

Outra imagem mobilizada por empresas longevas para tratar do tempo futuro é a **Empresa inovadora**. As empresas falam de sua capacidade de inovar e de seus investimentos e resultados obtidos com a inovação. Esta é uma forma das organizações mostrarem que estão prontas para o futuro, que conseguem se renovar e manterem sua posição de mercado. Ainda há referência sobre inovar sem perder as raízes e inovação em toda a cadeia produtiva, reforçando as imagens já comentadas que falam sobre as empresas se mostrarem como relevantes e tradicionais. As referências à inovação não são apenas voltadas a novas tecnologias, também há exemplos de inovações culturais e de marca.

A BRF respira inovação! Esta é uma das características presente em nossos processos [...]. A inovação também é um dos pilares estratégicos que guia nossa cadeia produtiva em todas as etapas [...]. Não à toa, fomos reconhecidos em diversos prêmios e rankings que levam em conta o potencial inovador de empresas e negócios (Site Institucional BRF – Inovação – Nossos processos).

Orgulho das suas raízes, valorização das pessoas e confiança nos caminhos da sustentabilidade. Esse é o legado que impulsiona a Tramontina a buscar novos desafios e oportunidades para crescer e inovar, sempre em sintonia com os movimentos mundiais que exigem respeito ao meio ambiente e aos seres humanos (Site Institucional Tramontina).

Inovação Somos reconhecidos no mercado por nossas soluções inovadoras. Em 2022, mantivemos nossa colocação entre as 150 empresas mais inovadoras do Brasil pelo prêmio Valor Inovação (Relatório Integrado Algar 2022).

Atualização da marca - O logotipo ganha formas que inspiram confiança e inovação, características sempre associadas à empresa (Site Institucional Tramontina – Nossa história).

2014

Transformação Cultural

Início da transformação cultural, revisando estrutura e modelo de trabalho para se tornar uma empresa mais ágil e menos hierarquizada (Site Institucional Gerdau – Sobre nós).

A inovação é tratada como parte da cultura organizacional (Maes; Hootegeem, 2019), pois isso reforça a ideia de que essas empresas longevas estão mais bem preparadas para responder às mudanças no mundo corporativo, às transformações na economia, na sociedade no meio-ambiente. A inovação como um valor corporativo também fortalece o discurso sobre a longevidade organizacional porque mostra competência cognitiva dos gestores com o que está acontecendo no país e no mundo e reforça a capacidade da organização para enfrentar e superar os desafios relacionados com tais mudanças. Adna e Sukoco (2020) destacam a capacidade de negociação e discussões coletivas como características relevantes em processos de mudança para a construção e implementação de estratégias para soluções de problemas coletivos. A imagem da empresa inovadora comunica essa capacidade de companhias longevas.

Os discursos das empresas pesquisadas mostram como elas colocam o futuro como uma categoria positiva do presente. Isso ocorre em comunicações de ações voltadas para a sustentabilidade, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P & D), ações e políticas de inovação, ou seja, as empresas mostram que estão trabalhando hoje para construir um “futuro melhor”. As empresas informam que participam de agendas mundiais para a “construção de um futuro melhor”. Assim elas validam as ações no presente e, antecipadamente, criam uma validação para o seu futuro.

NOSSO COMPROMISSO ATÉ 2030 - 1 Reduzir nosso impacto ao meio ambiente, otimizar o uso de recursos naturais, preservar a biodiversidade e implementar boas práticas de uso da terra.

2 Ser proativo no desenvolvimento de nossos colaboradores e comunidades, engajar nossos fornecedores na agenda consciente e estimular o consumo responsável.

3 Firmar compromissos internos e externos adequados, avançar na organização de papéis e responsabilidades, seleção e monitoramento de indicadores e ser diligente na vigilância de riscos inerentes ao nosso negócio (Site Institucional Salton – Jornada consciente).

4.2 Uma Agenda de Pesquisa sobre a Longevidade Empresarial

Nesta seção são propostas cinco dimensões para o estudo da longevidade organizacional, conforme Figura 8.

Figura 8 – Uma agenda de pesquisa sobre a longevidade empresarial



Fonte: elaborada pela autora.

A dimensão simbólica implica pesquisar a longevidade organizacional a partir dos símbolos e significados criados, mantidos e disseminados pelas empresas. Significados que contribuem interna e externamente com a compreensão das mudanças, das práticas, dos conflitos, das crises e dos escândalos empresariais. Conforme Hoon et al. (2023), a passagem do tempo leva a um enfraquecimento dos valores, crenças, costumes ou significados da família ao longo das gerações, em uma empresa familiar. O que incentiva estudos sobre o papel simbólico das histórias do fundador para as novas gerações e a redução da distância emocional entre presente e passado, com maior (ou menor) envolvimento dos *stakeholders*. Estudos sobre como os símbolos do passado contribuem com a construção da identidade organizacional, quais símbolos estão inseridos ou foram excluídos do presente-passado, presente-presente e presente-futuro da organização. Pesquisas sobre acontecimentos passados estão suscetíveis a reinterpretação, conforme os objetivos do tempo presente da e na organização (Gioia et al. 2002). Essa dimensão requer alternativas ao conceito de tempo linear, conforme Dawon e Sykes (2019), o tempo das histórias finalizadas, o tempo das histórias prospectadas e não finalizadas, tempo das histórias que geram estabilidade e continuidade, tempo das histórias do presente. O

estudo de um ambiente que está sempre em construção e os acordos intra e interorganizacionais feitos e alterados na e pela organização enraizada nesse ambiente (Smircich; Stubbart, 1985).

A dimensão da interdependência dos estágios da trajetória empresarial estimula pesquisas sobre a longevidade relacionadas com a busca, retenção e aplicação de recursos. A perspectiva da dependência da trajetória (*path dependence*) incentiva o estudo da relação tempo passado e tempo presente, conforme Sydow e Koch (2009), Licha (2014), Costa (2019). A relação entre mudanças em estruturas e práticas organizacionais e mudanças na conjuntura econômico-social, incluindo estudos sobre mudanças na cultura organizacional e processos de aprendizagem. Ancona et al. (2001) propõem o estudo do ritmo, da sequência e da duração de processos de mudança. Também, estudos sobre a permanência ou estabilidade de decisões, práticas e estrutura no passado e no presente e prospecção de implicações futuras.

A dimensão ética da longevidade organizacional estimula a pesquisa sobre o conflito (ou não) entre os valores do fundador e os valores e crenças das novas gerações. Estudos sobre valores que surgem da mudança de leis e da pressão da sociedade. Estudos sobre escândalos corporativos passados e presentes e como eles são tratados internamente e nas relações interorganizacionais. A busca por legitimação e reputação que assegurem o acesso a recursos e a continuidade da empresa. Estudos sobre como erros, injustiças e discriminação, dentre outros, são abordados no presente e foram tratados no passado. Wadhwani, Suddaby e Mordhorst (2018) propõem uma agenda de pesquisa sobre a ética no uso da história pelas organizações: representações falsas e/ou incorretas, comunicação ambígua, comportamento das lideranças, atores marginalizados na história da organização.

A dimensão político-ideológica da longevidade empresarial incentiva estudos que tratam de processos de negociação intra e interorganizacional, que geram estabilidade e continuidade ou conflitos e rupturas. Estudos que contemplem tanto o *storytelling* empresarial quanto as pequenas histórias narradas (*narrative-small-story*), conforme Bager e Lundholt (2021). Estudos sobre as histórias dos vencidos e dos vencedores intra e extraorganizacionais, daqueles que estão envolvidos e daqueles que são excluídos das práticas que geram a longevidade organizacional. Estudos sobre o processo de aquisição, manutenção e possibilidade de perda de uma posição de dominação organizacional em um setor de atividade econômica ou uma indústria. Estudos sobre o poder político das empresas e seu papel no desenvolvimento sustentável, no desenvolvimento de uma cidade, região ou país.

A dimensão discursiva da longevidade empresarial estimula o estudo de textos da organização, de seus gestores, funcionários, investidores e demais *stakeholders*. Essa dimensão também estimula uma concepção da organização vista como discurso e da estratégia vista como

discurso. Para Ezzamel e Willmott (2008) a perspectiva discursiva possibilita compreender as atividades estratégicas: suas articulações e implementação; incentiva a pesquisa sobre as práticas discursivas: discursos dominantes e discursos marginais, discursos manipulativos, discursos que redirecionam as práticas das empresas, discursos do passado e do presente, discursos sobre o passado, o presente e o futuro. Essa dimensão da longevidade empresarial também incentiva o estudo sobre o poder dos efeitos do discurso empresarial (Hardy; Thomas, 2014) para a própria companhia, para uma cidade, uma região e um país, seja o discurso da chegada a uma região ou da saída/partida daquela região ou do país.

Conforme Zundel et al. (2016), a história é um recurso para as empresas. A narrativa dos feitos do passado, a superação de desafios, e as estratégias bem sucedidas criam uma validação do passado. Enquanto as narrativas a respeito das ações do presente que possuem o objetivo de construir um futuro melhor, são usadas para validar processos e dar sentido as ações da organização (Dawson e Sykes, 2019). Pesquisas futuras podem se aprofundar no estudo das estratégias discursivas de validação de passado, presente e futuro das empresas. Tanto as estratégias de narrativas presentes que buscam validar as ações do passado, quanto as narrativas das ações do presente empenhadas no futuro, em uma validação do futuro com base nas projeções criadas e compromissos anunciados.

5 CONCLUSÕES

Quanto às implicações, a presente pesquisa alcançou seu objetivo ao analisar as concepções de temporalidade em diferentes abordagens sobre a longevidade empresarial nos estudos de gestão empresarial e nas práticas de empresas duradouras, pois fazendo uso de diferentes abordagens teóricas da estratégia organizacional fez-se uma leitura dos discursos organizacionais sobre o tempo. Foi possível entender como as organizações resgatam seu passado, se posicionam no presente e se projetam para o futuro, e ainda conhecer toda história das suas trajetórias pela lente do tempo. Foram discutidas dez imagens organizacionais que transitam por diferentes dimensões temporais. A análise dos discursos organizacionais a respeito da temporalidade levou ao conhecimento de diferentes imagens organizacionais e de como as organizações longevas se apresentam ao mundo e descrevem a sua trajetória para reforçar o papel econômico e social que querem desempenhar no presente e no futuro e busca por preservar a posição de domínio que ocupam em sua indústria.

Alguns achados importantes desta pesquisa são: as empresas longevas falam de sua trajetória em diferentes momentos de seus discursos, não apenas para falar de tradição, mas para falar de estratégia, de inovação, de valores e visão, e de diversos adjetivos que atribuem a si mesmas, mostrando como adquiriam essa posição ao longo do tempo. O estudo das concepções do tempo nas organizações é complexo e possui muitas camadas, uma abordagem puramente funcionalista ou interpretativista isoladas deixariam de abranger importantes questões sobre o tema.

Outro achado, foi que as empresas constroem uma concepção idílica, no presente, sobre o seu passado, e uma concepção do futuro como categoria positiva do presente. Elas usam essas concepções para validarem o seu passado, dado os valores preservados (a força da tradição), os investimentos e as superações em sua longa trajetória: 50 a 100 anos, nesta pesquisa. Para validarem o seu futuro, as empresas descrevem ações que irão contribuir com o seu sucesso e com a construção de um futuro melhor para o mundo, para o país e para a região na qual a empresa opera, e de sucesso para elas. Essa estratégia discursiva, valida as ações empresariais no presente e as próprias empresas, por seu papel social, *status* e escolhas estratégicas feitas em cada um destes três tempos. O sucesso da empresa está inescapavelmente vinculado ao bem-estar da sociedade local, nacional e mundial (em casos de atuação internacional).

As sugestões para futuras pesquisas dizem respeito à ampliação dos procedimentos metodológicos para contemplar contranarrativas e discursos marginais que contrapõem ou se

tornam cúmplices do discurso máster de empresas longevas. E, também a ampliação do número de empresas longevas analisadas, que pode gerar outras imagens dos tempos passado, presente e futuro. Os resultados apresentados e a sugestão de uma agenda de pesquisa em cinco dimensões da longevidade organizacional apontam para uma ampla possibilidade de estudos na área, em que a relação das empresas com o tempo pode ser uma lente para interpretação de fenômenos, e ponte para discussões das práticas de empresas longevas.

6 REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira Editora, 1990.

ADNA, B.; SUKOCO, B. L. Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital. **Cogent Business & Management**, v. 7, n. 1, p. 1-23, 2020. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1843310>

AEON, B.; LAMERTZ, K. Those who control the past control the future: The dark side of rhetorical history. **Organization Studies**, v. 42, n. 4, p. 575-593, 2021. <https://doi.org/10.1177/0170840619844284>

ALARCÃO, I. et al. Pensar a universidade dos próximos 20 anos através de uma metodologia de cenários. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 31, n. 1, p. 108-122, 2018. <https://doi.org/10.21814/rpe.12622>

ANCONA, D. G.; GOODMAN, P. S.; LAWRENCE, B. S.; TUSHMAN, M. L. Time: A new research lens. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 645-663, 2001. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.5393903>

ARENDT, H. **Entre o passado e o futuro**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1997.

BAGER, A. S.; LUNDHOLT, M. W. Organizational storymaking as narrative-small-story dynamics: A combination of organizational storytelling theory and small story analysis. In: LUEG, K.; LUNDHOLT, M. W. (Eds.), **Routledge Handbook of Counter-Narratives** [pp.166-181]. London, New York: Routledge/Taylor & Francis Group, 2021. <https://doi.org/10.4324/9780429279713-16>

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BENCHERKI, N.; BASQUE, J.; ROULEAU, L. A sensemaking perspective on open strategy. In: SEIDL, D.; WHITTINGTON, R.; KROGH, G. von; (Eds.). **Cambridge Handbook of Open Strategy** (pp. 241–258). Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

<https://doi.org/10.1017/9781108347921.015>

BERNARDI, B. B. O Conceito de Dependência da Trajetória (Path Dependence): Definições e Controvérsias Teóricas. **Perspectivas**, São Paulo, v. 41, p. 137-167, 2012.

BOJE, D. M. *Storytelling Organizational Practice*. **London: Routledge**, 2014.

<https://doi.org/10.4324/9780203597767>

BRUNNINGE, Olof. Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. **Journal of organizational change management**, v. 22, n. 1, p. 8-26, 2009. <https://doi.org/10.1108/09534810910933889>

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of sociology of corporate life*. **London: Heinemann**, 1979.

CASIMIRO, A. H. T.; ARAÚJO, W. J. Cenários prospectivos: revisão sistemática na Lisa, Emerald, Scopus e Web of Science. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, p. e020003-e020003, 2020. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v18i0.8656945>

COSTA, E. J. M. A cultura como chave para a dependência da trajetória na teoria institucionalista de Douglas North. **Nova Economia**, v. 29, p. 1359-1385, 2020. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/5813>

CORREIA, R. B. et al. Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira - BA, v. 8, n. 1, p. 37-53, 2015.

DAWSON, P.; SYKES, C. Concepts of time and temporality in the storytelling and sensemaking literatures: a review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, n. 1, p. 97-114, 2019. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12178>

DE OLIVEIRA M. G.; NUNER, R.; PEREIRA M. F. Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 2, p. 68-83, 2008.

DIJK, T. A. V. **Discurso e contexto**: uma abordagem sociocognitiva. 1ª. Ed. São Paulo: Contexto, 2017.

DIJK, T. A. V. Critical Discourse Analysis. In. TANNEN, D.; HAMILTON, H. E.; SCHIFFRIN, D. **The Handbook of Discourse Analysis**. 2ª. Ed. [v. 1, pp. 466-485]. Sussex, UK: Wiley Blackwell Publishers Ltd, 2015.

DIJK, T. A. V. **Discourse and knowledge**: a sociocognitive approach. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2014. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107775404>

DIJK, T. A. V. **Discurso e poder**. 2ª. Ed. São Paulo: Contexto, 2010.

DIJK, T. A. V. **Society and discourse**: How social contexts influence text and talk. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511575273>

DIJK, T. A. V. **Discurso e contexto**: uma abordagem sociocognitiva. Contexto, 2012.

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Strategy as discourse in a global retailer: a supplement rationalist and interpretative accounts. **Organization Studies**, n. 29, n.2, p. 191-217, 2008. <https://doi.org/10.1177/0170840607082226>

GHERARDI, S.; STRATI, A. The temporal dimension in organizational studies. **Organization Studies**, v. 9, n. 2, p. 149-164, 1988. <https://doi.org/10.1177/017084068800900201>

GHERARDI, S.; STRATI, A. The temporal dimension in organizational studies. **Organization Studies**, v. 9, n. 2, p. 149-164, 1988. <https://doi.org/10.1177/017084068800900201>

GIULIANI, M. Sensemaking, Sensegiving and Sensebreaking. **Journal of Intellectual Capital**, v. 17, n. 2, p. 218-237, 2016. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2015-0039>

GIOIA, D. A. On Weick: An appreciation. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1709–1721, 2006. <https://doi.org/10.1177/0170840606068349>

GODFREY, P. C. et al. What is organizational history? Toward a creative synthesis of history and organization studies. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 590-608, 2016. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0040>

GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. Organizational Discourse: Key Contributions and Challenges. **International Studies of Management & Organization**, v. 31, n. 3, p. 5-24, 2001. <https://doi.org/10.1080/00208825.2001.11656818>

HARTOG, FRANÇOIS. Regimes de historicidade: presenteísmo e experiências do tempo. **Editora Autêntica**, 2013. <https://doi.org/10.26512/hh.v1i1.10714>

HARDY, C.; THOMAS, R. Strategy, discourse and practice: The intensification of power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n.2, p. 320-348, 2014. <https://doi.org/10.1111/joms.12005>

HARDY, C. Researching Organizational Discourse. **International Studies of Management & Organization**, v. 31, n. 3, p. 25-47, 2001. <https://doi.org/10.1080/00208825.2001.11656819>

HARDY, C.; THOMAS, R. Strategy, discourse and practice: The intensification of power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n.2, p. 320-348, 2014. <https://doi.org/10.1111/joms.12005>

HERACLEOUS, L. Interpretivist approaches to organizational discourse. In. GRANT, D.; PHILLIPS, N.; HARDY, C.; PUTNAM, L.; OSWICK, C. (Eds.). **Handbook of Organizational Discourse** (pp. 175-192). Beverly Hills: Sage, 2004. <https://doi.org/10.4135/9781848608122.n8>

HELLER, M. Rethinking historical methods in organization studies: Organizational source criticism. **Organization Studies**, v. 44, n. 6, p. 987-1002, 2023. <https://doi.org/10.1177/01708406231156978>

HOFF, D. N. A história importa: proposta de estrutura analítica para o estudo de path-dependence. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 32, n. 1, p. 7-30, 2011.

HOON, C.; BRINKMANN, J.; BALUCH, A. M. Narrative Memory Work of Employees in Family Businesses: How Founding Stories Shape Organizational Identification. **Family Business Review**, v. 36, n. 1, p. 37–62, 2023. <https://doi.org/10.1177/08944865231159475>

JIRÁSEK, M.; BILEK, J. The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. **Qualitative Innovation and Prosperity**, v. 22, p. 1-18, 2018. <https://doi.org/10.12776/qip.v22i3.1177>

JÚNIOR, L. S. O.; DE MENEZES, M. A. Crise do tempo. **albuquerque: revista de história**, v. 11, n. 21, p. 151-161, 2019. <https://doi.org/10.46401/ajh.2019.v11.9308>

LANE, A. Towards a theory of organizational storytelling for public relations: An engagement perspective. **Public Relations Review**, v. 49, n. 1, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102297>

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003. <https://doi.org/10.1108/eb028979>

LICHA, A. L. Dependência da trajetória, irreversibilidade e o papel da história na seleção de tecnologias. **Revista de Economia**, v. 30, n. 1, 2004. <https://doi.org/10.5380/re.v30i1.2011>

MAES, G.; VAN HOOTEGEM, G. A systems model of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 32, n. 7, p. 725-738, 2019. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>

MAHONEY, J. Path dependence in historical sociology. **Theory and Society**, v.29, p.507-548. 2000. <https://doi.org/10.1023/A:1007113830879>

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking nas organizações: fazendo um balanço e seguindo em frente. **A Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57–125, 2014. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENA, S. et al. On the forgetting of corporate irresponsibility. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 720-738, 2016. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0208>

MILLER, D.; FRIESEN, P. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

RAMOS, A. S. Reinhart Koselleck e a análise das metáforas: sobre as possibilidades para além do conceitual. **Tempo e Argumento**, Florianópolis, v. 11, n. 26, p. 431 - 455, jan./abr. 2019. <https://doi.org/10.5965/2175180311262019431>

RICOEUR, P. Tempo e Narrativa: a intriga e a narrativa histórica [v. 1]. **Editora WMF**, 1994.

ROSENTHAL, G. **Pesquisa social interpretativa: uma introdução**. 5ª. Ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. I. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-735, 5. <https://doi.org/10.2307/258041>

SYDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. Organizational path dependence: Opening the black box. **Academy of management review**, v. 34, n. 4, p. 689-709, 2009. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.44885978>

WADHWANI, R. D. et al. History as organizing: Uses of the past in organization studies. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1663-1683, 2018. <https://doi.org/10.1177/0170840618814867>

ZUNDEL, M.; HOLT, R.; POPP, A. Using history in the creation of organizational identity.
Management & Organizational History, 2016.
<https://doi.org/10.1080/17449359.2015.1124042>