

# Longevidade organizacional: perspectivas sobre o tempo no discurso sobre gestão e estratégia de empresas duradouras<sup>1</sup>

Yasmin Iara Ferreira Veloso e Jacqueline Florindo Borges

## RESUMO

Nesta pesquisa, analisa-se a longevidade empresarial a partir de diferentes concepções de temporalidade no discurso sobre gestão e estratégia de empresas duradouras que atuam no Brasil. A pesquisa oferece um panorama de duas perspectivas epistemológicas: uma que representa a ortodoxia e outra com potencial para ampliar os estudos sobre longevidade organizacional. O artigo está fundamentado em estudos sobre tempo e temporalidade e em estudos de gestão empresarial e estratégia organizacional que tratam da longevidade nas organizações: análise de cenários, ciclo de vida das organizações, path-dependence organizacional, strategic storytelling, história organizacional e estratégia como discurso. A coleta e a análise do material pesquisado foram conduzidas a partir do método de análise crítica do discurso (ACD), considerando a abordagem sociocognitiva de Teun A. van Dijk. A coleta de dados foi realizada com o uso da pesquisa documental em websites de treze empresas longevas: aquelas com mais de cinquenta anos de criação. A análise do discurso das empresas duradouras pesquisadas resultou em dez imagens sobre a longevidade organizacional. Tais imagens entrelaçam elementos do passado, uma luta exitosa pela sobrevivência, e projeções de seu futuro promissor, que elas incorporam ao seu presente e dão forma às histórias que elas contam para a sociedade. Este artigo contribui com diferentes lentes para a pesquisa e o ensino de estratégias de empresas duradouras e com os estudos sobre tempo e estratégia.

Palavras-chave: longevidade corporativa; storytelling estratégico; empresa duradoura; história organizacional; estratégia organizacional.

*Organizational longevity: perspectives on time in the discourse on management and strategy of long-lived companies*

## ABSTRACT

In this research, business longevity is analyzed based on different concepts of temporality in the discourse on management and strategy of long-lasting companies operating in Brazil. The research offers an overview of two epistemological perspectives: one that represents orthodoxy and another with the potential to expand studies on organizational longevity. The article is based on studies on time and temporality, and on studies of business management and organizational strategy that deal with longevity in organizations: scenario analysis, organization life cycle, organizational path-dependence, strategic storytelling, organizational history and strategy as discourse. The collection and analysis of the researched material were conducted using the critical discourse analysis (CDA) method, considering Teun A. van Dijk's socio-cognitive approach. Data collection was carried out using documentary research on the websites of thirteen companies which have been operating for more than fifty years. The discourse analysis of the long-lasting companies researched resulted in ten images about organizational longevity. Such images intertwine elements of the past, a successful fight for survival, and projections of their promising future, which they incorporate into their present and shape the stories they tell society. This article contributes different views for researching and teaching of lasting company strategies and to studies on time and strategy.

Keywords: corporate longevity; strategic storytelling; long-lived company; organizational history; organizational strategy.

<sup>1</sup> As autoras agradecem o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – Fapemig. As autoras também agradecem as valiosas sugestões teóricas e conceituais dos pareceristas.

Recebido em: 26/02/2024

Revisado em: 16/05/2024

Aprovado em: 17/11/2024



Yasmin Iara Ferreira  
Veloso 

Universidade Federal de Uberlândia,  
Brasil.  
Doutoranda em Administração,  
Universidade Federal de Uberlândia,  
Brasil.

[yasminveloso@ufu.br](mailto:yasminveloso@ufu.br)

Jacqueline Florindo  
Borges 

Universidade Federal de Uberlândia,  
Brasil.  
Doutora em Administração,  
Universidade de São Paulo, Brasil.

[jacborges@ufu.br](mailto:jacborges@ufu.br)

## Introdução

Os estudos sobre a longevidade empresarial geraram conceitos e instrumentos de análise que perduram no campo da gestão e da estratégia organizacional: análises de cenários, do ciclo de vida organizacional e da dependência da trajetória (*organizational path-dependence*). Estes conceitos compreendem a longevidade por uma perspectiva orgânica-funcionalista, associada à capacidade que as organizações têm de sobreviver em um ambiente competitivo (Adizes, 1990). É uma perspectiva gerencialista da longevidade organizacional caracterizada como a ortodoxia nos estudos de estratégia, na qual os *top-managers* assumem papel central na busca pela sobrevivência exitosa da companhia em um mercado competitivo.

Nessa perspectiva, o conceito de longevidade corporativa ou longevidade organizacional está relacionado com expectativa de vida, mortalidade e declínio, com sobrevivência e empresas duradouras (*long-lived companies; long-lived firms; long-lasting family firms; long-lasting organization; oldest companies*); Burgelman e Grove (2007); Driel *et al.* (2015); Hannan e Freeman (1984); Kwee (2009); Montuori (2000); Napolitano, Marino e Ojala (2015); Riviezzo, Skippari e Garofano (2015).

Kwee (2009, p. 5) define a longevidade organizacional como “renovação estratégica sustentada” (*Sustained Strategic Renewal*) e “como a capacidade estratégica de uma empresa para sustentar a renovação ao longo do tempo”; seu estudo amplia o conhecimento da idiosincrasia de empresas duradouras (*long-lived firms*): “sua intrigante capacidade de renovar a si mesma ao longo do tempo”. Hannan e Freeman (1984, p. 158) relacionam longevidade com legitimidade organizacional e essa com acesso a recursos: “novas organizações (e especialmente novas formas organizacionais) têm fraco apoio público e oficial”, enquanto as “organizações antigas tendem a desenvolver redes densas de troca, a afiliar-se a centros de poder e adquirir uma aura de inevitabilidade”; portanto, “nada legitima mais as organizações individuais do que a longevidade”.

A partir dos anos 2000, sobretudo, disseminou-se uma perspectiva interpretativa da longevidade organizacional, que enfatiza aspectos simbólico-discursivos da relação da organização com o tempo: *strategic storytelling*, história organizacional e estratégia como discurso. O foco desses estudos são as práticas empresariais de preservação das tradições, juntamente com a necessidade de adaptação e mudanças. As organizações criam sentido de seu passado, presente e futuro em busca de aprovação. Este 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, Corley, & Fabbri, 2002; Hoon, Brinkmann, & Baluch., 2023; Smircich & Stubbart, 1985).

O conceito de longevidade organizacional chama a atenção não apenas para a sobrevivência da organização, baseada numa ideia de tempo objetivo do planejamento estratégico, mas também para a relação da organização com o tempo. O tempo organizacional pode ser uma experiência subjetiva e única de cada organização (Gherardi & Strati, 1988), que afeta a maneira como essa consegue corresponder ao tempo externo a ela; e afeta os planos

por meio dos quais projeta o seu futuro na sociedade. Decisões e ações podem ser vistas no dia a dia – presente; também, existe um tempo histórico coletivo que constitui um sentido de realidade e identidade da organização – passado; a historicidade na formação da identidade de empresas duradouras; as atribuições de sentido e a resignificação de estratégias organizacionais ao longo do tempo; símbolos, memória, esquecimento e imaginário de estratégias-histórias vencedoras e daquelas mal-sucedidas.

Tanto a tradicional concepção orgânica-funcionalista quanto a perspectiva simbólica-discursiva constituem lentes distintas para se pensar a longevidade organizacional. O presente artigo pauta-se na contribuição multiparadigmática (Gioia & Pitre, 1990; Hatch, 1997) advinda da seguinte questão – qual panorama da longevidade empresarial emerge dessas duas perspectivas epistemológicas: uma que representa a ortodoxia e outra com potencial para ampliar os estudos sobre longevidade organizacional? O objetivo deste estudo é analisar a longevidade empresarial a partir de diferentes concepções de temporalidade no discurso sobre gestão e estratégia de empresas duradouras que atuam no Brasil. Neste estudo, considera-se empresas duradouras ou empresas longevas (*long-lived firms*, *lasting companies*) aquelas com mais de cinquenta anos de criação.

## ■ Quadro teórico

Esta seção tem como foco duas perspectivas do tempo: o tempo singular e os tempos múltiplos, conforme síntese na Tabela 1. A análise dessas duas perspectivas e do conteúdo dessa tabela é apresentada nas três subseções que compõem essa seção.

Os estudos sobre o tempo nas organizações podem seguir diferentes caminhos: estudos de tempos e movimentos, turnos de trabalho e história da organização, dentre outros. Para Gherardi e Strati (1988), o tempo organizacional é um tempo experimentado, uma experiência única de cada organização, diferente do tempo cronológico. Os autores adotam uma perspectiva interpretativa na qual o tempo organizacional é construído de forma subjetiva por práticas que mudam a forma de perceber o tempo internamente: pausas para o café; duração e frequência das reuniões; ocorrência de eventos em ciclos que se repetem. A partir desse entendimento, distinto da concepção objetiva do tempo social externo e do tempo cronológico, a prescrição para as organizações pode conduzir ao erro porque cada organização tem seu tempo (Gherardi & Strati, 1988). Planos, metas e ferramentas constituem um instrumento interpretativo para entender se o problema que a organização enfrenta é de curto ou de longo prazo; inovação e mudança organizacional são processos interpretativos que demandam uma ruptura com o passado, novos recursos culturais e tecnológicos que conduzam a um futuro novo e incerto.

Dawson e Sykes (2019) abordam o tempo e a construção de sentido nas organizações, a partir de quatro principais linhas de estudo sobre o tema: (i) estudos que consideram o conceito linear de tempo: voltado para histórias finalizadas que proveem personagens e acontecimentos usados para dar

sentido às atuais rupturas e ambiguidades; (ii) estudos com foco em histórias prospectivas não finalizadas: que são usadas para dar sentido a ocorrências atuais, tais como riscos, incertezas ou oportunidades; (iii) 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; e, (iv) estudos com foco em histórias sobre mudanças: que moldam os fatores geradores de otimismo e de pessimismo com relação a essas mudanças.

Tabela 1. Perspectivas da longevidade organizacional

| Perspectivas da longevidade organizacional |  |   |
|--|--|---|
| Características                            | Orgânica-Funcionalista   | Interpretativa simbólico-discursiva   |
| <b>Concepção temporal</b>                  | Objetiva (fora da mente): tempos sequenciais, cíclico-linear e regularidades – passado, presente e futuro (sucessão-antecipação)             | Subjetiva (na consciência): tempos múltiplos, descontinuidade, conexão e simultaneidade – hoje, ontem, amanhã; memória, experiências, sensações, imaginação e expectativas        |
| <b>Relação temporal</b>                    | O tempo é perecível, tem valor monetário: anterior-próximo, estabilidade-mudança, começo-meio-fim, vencer-perder                             | O tempo histórico e relativo ao sujeito e à cultura, tempo narrado em discursos, narrativas, história de vida: lento-rápido, cedo-tarde, velho-novo, iniciado-concluído           |
| <b>Duração temporal</b>                    | Depende da organização: lideranças, estilo de gestão<br>Depende do ambiente: forças impulsionadoras e ameaças à sobrevivência                | Fenômeno relacional: múltiplas e multidirecionais interpretações (organização-sociedade), construção de identidade organizacional (imaginado-possível), lembranças-esquecimentos. |
| <b>Controle temporal</b>                   | Quantitativo, contado em horas, dias, anos. Evitação de incerteza e busca de previsibilidade: planejamento, metas. Aprendizagem e adaptação. | Qualitativo, intensidade da experimentação de incerteza e imprevisibilidade de oportunidades e perdas, ambiguidades, invenção, acontecimentos.                                    |
| <b>Símbolos</b>                            | Relógio, Calendário: sincronização de atividades e eventos, disciplinamento/ ordenamento do uso do tempo                                     | Artefatos linguísticos (histórias, áudios), pictóricos (imagens, fotografias) e materiais-simbólicos que remetem às experiências vividas e imaginadas                             |
| <b>Metáfora</b>                            | Organismo: as organizações vivem<br>Sistemas: buscam melhor performance  | Cultura: significados, valores, crenças<br>Texto: narrativas, discursos e histórias com diferentes interpretações do mundo social   |

Fonte: elaborada pelas autoras

Os autores afirmam que, na perspectiva aristotélica clássica, as narrativas são conduzidas numa concepção linear do tempo, ou seja, *storytelling* com começo, meio e fim. Essa perspectiva da temporalidade adota o conceito do tempo singular, sequência temporal convencional de passado e presente. Dawson e Sykes (2019, p. 97) abordam a concepção de tempos múltiplos “em estudos que comparam e contrastam diferenças nos aspectos temporais das teorias convencionais; e, “identificam um interesse crescente em conceitos filosóficos de tempo”. O conceito de tempos múltiplos examina diferentes representações do tempo: o tempo nas histórias já finalizadas e que transmitem mensagens que dão sentido e explicações; o tempo em construções sobre o passado que dão sentido ao que aconteceu, expresso em contos nostálgicos que sustentam práticas organizacionais; e, o tempo em histórias não finalizadas, que trabalham narrativas anteriores e cenários futuros na promoção de estratégias.

## Tempo e temporalidade: as noções de tempo cronológico e tempo histórico

Esta seção aborda as três instâncias da temporalidade: passado, presente e futuro com ênfase na noção de tempo cronológico e histórico. Nesta análise, são referenciados autores de outros campos de conhecimento, distintos da administração, que contribuíram com essa temática. Portanto, não há a pretensão de esgotar o conceito de tempo, mesmo porque a literatura sobre o tema é diversa e extensa.

Na filosofia, Ricoeur (2010) parte de uma argumentação cética de que o tempo não existe. Em um diálogo entre as obras de Santo Agostinho e Aristóteles, o autor busca uma compreensão de tempo que se torna real em uma relação com a narrativa. Narrativa e temporalidade se reforçam mutuamente, a partir da seguinte pressuposição: “o tempo se torna tempo humano na medida em que está articulado de maneira narrativa; em contraposição, a narrativa é significativa na medida em que desenha as características da experiência temporal” (Ricoeur, 2010, p. 9). No uso cotidiano da linguagem, o tempo existe, mas seria impossível explicar o que é o tempo, esta é uma especulação inconclusiva.

Por isso, o autor 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 Santo 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. Sobre a medida do tempo, extensão-eternidade, memória-expectativa, tempo longo ou breve, “o que medimos não são as coisas futuras ou passadas”, mas a expectativa e a lembrança dessas coisas (Ricoeur, 2010, p. 38). Ao tratar da relação entre história e narrativa, o autor defende a tese do tempo narrado: a história “visa obliquamente o campo da ação humana e sua temporalidade básica” (Ricoeur, 2010, p. 153).

Sobre o tempo na sociologia, Elias (1998) o relaciona com a percepção de eventos que se sucedem no tempo: acontecimentos passados, em curso; sucessivos, mas não simultâneos em seu conjunto. A percepção do tempo dos seres humanos – centros de perspectiva – é influenciada pelo poder de síntese dos diversos acontecimentos que é acionado e estruturado pelas experiências (experiências prévias e aprendidas); percepção que ajuda na orientação, reação e é compartilhada. Portanto, existem múltiplas maneiras de vivenciar e conceituar o que se chama “tempo”, que acabam por constituir um patrimônio social, qual seja: métodos de mensuração das sequências temporais, reconhecimento de rupturas e regularidades; decidir “se tal ou qual transformação, recorrente ou não, produz-se antes, depois ou simultaneamente a uma outra”; avaliar intervalos e padrões das transformações (Elias, 1998, p. 41).

Elias (1998, p. 38-39) propõe que se deve considerar os planos físico e social do universo. Uma sociologia do tempo precisa aprender a olhar

“o surgimento e o desenvolvimento das sociedades humanas como um processo que se desenrola no interior do vasto universo alheio ao homem”. É necessário estudar a natureza e a sociedade, ou seja, os problemas físicos e sociológicos do tempo, visto que esse está relacionado a uma variedade de processos. Quanto à marcação do tempo, relógios são “contínuos evolutivos”. A possibilidade de fazer o desenrolar da própria vida (*continuum*), só existe em sociedades altamente industrializadas, porque em estágios sociais primitivos, a marcação do tempo (quando fazer?) é passivamente determinada. Escalas temporais permitiram às gerações modernas situarem-se na sucessão de gerações, mas os problemas de determinação temporal são recorrentes. Passado, presente e futuro “expressam a relação que se estabelece entre uma série de mudanças e a experiência que uma pessoa (ou um grupo) tem dela” (Elias, 1998, p. 63).

No campo da história, Hartog (2021, p. 146) explica que existe uma ordem do tempo e ela vai variar conforme lugares e épocas. Em uma análise do mundo moderno e de acontecimentos do século XX, ele conclui que esse aliou futurismo e presenteísmo: “a crítica ao progresso não implica uma promoção automática do presente, ela instila a dúvida sobre o caráter inevitavelmente positivo da caminhada para o futuro”. As pessoas se submetem aos regimes de temporalidade, 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 tipo de história é possível ou não (Hartog, 2021). 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.

Hartog (2013) adota 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 têm no desencadeamento dos acontecimentos futuros. Desta forma, 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.

Também no campo da história, Koselleck (2014) analisa a seguinte questão: o “que o ser humano prevê? O que ele pode prever?” Enquanto o passado está contido na nossa experiência, o futuro foge à nossa experiência. Ainda assim, muitas previsões são confirmadas em economia, política pública e administração de negócios. E, tantas outras não são cumpridas e são esquecidas. O autor explica que a experiência história é necessária para o prognóstico, caso contrário é jogo de sorte ou azar. A experiência histórica “fala” sobre maior ou menor possibilidade de uma realidade vindoura.

Koselleck (2006, p. 13-14) afirma que “as fontes do passado são capazes de nos dar notícia imediata sobre fatos e ideias, sobre planos e acontecimentos, mas não sobre o tempo histórico em si”; o tempo histórico, distinto do natural e mensurável, está associado à ação social e política de pessoas concretas “que agem e sofrem as consequências de ações” e à ação de “suas instituições e organizações”. A ciência da cronologia diz respeito à datação e calendários, esses reúnem as médias do tempo em um tempo único, natural, calculado segundo leis da física e da astronomia. Também o tempo biológico, constituído mediante contribuições da medicina, varia de modo bastante limitado. Mas na relação história e tempo, ou “tempo histórico”, esse se encontra no cotidiano, nos ritmos de processo de mudança, no entrelaçamento de diferentes perspectivas do futuro.

No campo da antropologia linguística, Sinha e Bernárdez (2016) afirmam que as relações entre “eventos, objetos e falantes no espaço e no tempo” estão relacionadas com a linguagem do espaço e a linguagem do tempo em diferentes espaço-tempo. Isso implica que a nossa experiência do tempo é mediada pela linguagem, por estruturas linguísticas, padrões e processos culturais e processos cognitivos. E, a “estruturação sociocultural do espaço e do tempo é conseguida por meio de práticas que envolvem a construção e utilização de artefatos e sistemas de artefatos que misturam o material e o simbólico em diferentes escalas” (Sinha & Bernárdez, 2016, p. 55). Bússolas, relógios, calendários se juntam a outros sistemas marcação do intervalo de tempo, bem como arquitetura, *layout* de casas e vilas; distinções sociais de gênero, profissão; artefatos simbólicos representam crenças cosmológicas e religiosas.

### Longevidade organizacional: perspectiva orgânica-funcionalista

Esta seção apresenta três conceitos e instrumentos de análise do tempo nas organizações: análise de cenários, ciclo de vida das organizações, *path-dependence* organizacional. Esses conceitos e sua aplicação nas organizações estão relacionados à perspectiva orgânica-funcionalista da longevidade organizacional. Essa perspectiva é representada pela metáfora do organismo e uma concepção da organização como um sistema adaptativo “que performa as funções necessárias para sobreviver e se adaptar em um ambiente hostil” (Hacht, 1997, p. 52). A sobrevivência da organização e o sucesso de estratégias são atribuídos ora à organização (equipe de líderes, estilo de gestão, estrutura organizacional); e, ora é atribuída ao ambiente (forças impulsionadoras e ameaças à sobrevivência da companhia). O tempo é algo que pode ser gerido (Kwee, 2009). Morgan (2005) associa a perspectiva orgânica ao funcionalismo, à ideia de coevolução de organização e ambiente. Ele também a associa ao conceito de sistema e à busca por melhoria de performance. As teorias funcionalistas são orientadas pela busca de soluções para problemas, com abordagem enraizada no positivismo social (Burrell & Morgan, 2011).

As estratégias organizacionais envolvem refletir, imaginar e abordar o futuro que será desvendado (previsto) por meio de uma análise de cenários.

Os primeiros estudos sobre análise de cenários surgem no contexto de pós-segunda guerra mundial, como uma forma de planejamento de uso militar; e, nos anos 1960, essa ferramenta começou a ser usada em empresas industriais. Nos anos seguintes, a análise de cenários foi incorporada ao planejamento estratégico empresarial de longo prazo (Moritz, Nuner & Pereira, 2008).

As principais referências nos estudos de análise de cenários, segundo Moritz, Nuner e Pereira (2008), são: (i) Godet (1993): a técnica de cenários é uma união entre imaginar a situação futura e imaginar e criar acontecimentos que encaminharão a organização ao futuro; (ii) Schwartz (2001): prospectar cenários valoriza a visão de mundo, preocupações e incertezas dos dirigentes na formulação de estratégias; (iii) Porter (1992): construir cenários implica avaliar as incertezas atuais e futuras relacionadas às cinco forças competitivas da indústria; e, Grumbach (1997): prospectar cenários baseia-se no conceito de que existem muitos futuros possíveis sem, necessariamente, que ocorra uma superação do passado.

A partir de análise de cenários e do planejamento estratégico, as organizações promovem mudanças em si mesmas. Adna e Sukoco (2020) comprovaram, por meio de um estudo empírico, que a competência cognitiva dos gestores colabora com a capacidade da organização para mudanças. Os processos de mudança exigem a implementação de estratégias por meio da negociação e discussões coletivas para soluções de problemas coletivos. A cultura organizacional por carregar os valores e crenças que resultam em diferentes respostas ao mesmo discurso de mudança (Maes & Van Hootegem, 2019).

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.

A metáfora orgânica descreve as organizações como um organismo vivo submetido 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. Jirásek e Bilek (2018) analisaram os principais modelos e 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.

A relação de cada estágio com o alcance da eficácia organizacional foi pesquisada por Quinn e Cameron (1983), em quatro estágios do CVO: (1) Estágio empreendedor: abundância de ideias e pouca atividade de planejamento e coordenação; (2) Estágio de coletividade: comunicação e estrutura informais, tomada de decisão coletiva, inovação contínua e alto comprometimento; (3) Estágio de formalização e controle: formalização de regras, estabilização da estrutura, conservadorismo e foco no desempenho; (4) Estágio da elaboração: descentralização, foco na adaptabilidade e

expansão da companhia. Os autores concluíram “que os principais critérios de eficácia mudam de maneira previsível à medida que as organizações desenvolvem, ao longo do tempo, os seus ciclos de vida (Quinn & Cameron, 1983, p. 33)”.

Em estudo que associa o CVO às estratégias competitivas, Miller e Friesen (1984) identificaram que empresas que estavam nos mesmos estágios apresentavam estratégias e desafios semelhantes. A pesquisa também mostrou a complementaridade entre variáveis dos cinco diferentes estágios do CVO: (1) Nascimento: estrutura simples, um líder e baixa formalização; (2) Crescimento: aumento da formalização, complexidade da estrutura e foco no crescimento e na diversificação; (3) Maturidade: conservadorismo, separação entre fundadores e gestores, centralização de decisões, planejamento e controle sistemático, foco em performance e lucratividade; (4) Renascimento: inovação com foco em diversificação, estratégia centralizada e tomada de decisão operacional descentralizada; (5) Declínio: tomada de decisão centralizada, conservadorismo/aversão ao risco, foco em problemas internos.

Lester Parnell e Carraher (2003) observaram que, na prática, o CVO não é tão determinístico nas organizações quanto é na biologia. Organizações não necessariamente vão evoluir de um estágio para outro subsequente. Os autores propõem um modelo de cinco estágios: (1) Existência: início, foco na viabilidade do negócio e poder centrado no empreendedor ou em poucas pessoas; (2) Sobrevivência: formalização, foco em estrutura e distinção dos concorrentes; (3) Sucesso: maturidade, o foco passa a ser preservar o que tem; (4) Renovação: renascimento, foco em inovação e demandas dos clientes; (5) Declínio: a organização não consegue atender as demandas externas e enfrenta conflitos internos.

O último conceito da perspectiva orgânica-funcionalista, que lida com a relação tempo passado, presente e futuro é a dependência da trajetória (*path dependence*). Esse conceito foi abordado inicialmente pela teoria econômica histórica ao incorporar argumentos do institucionalismo histórico e desenvolvimento histórico (Bernardi, 2012). Estas teorias defendem um modelo de causalidade social que é dependente da trajetória, o que produz um grau de inércia: escolhas feitas no momento da formação exercem constrangimento sobre o futuro e dificultam futuras mudanças na organização. A dependência da trajetória aplica-se como uma ferramenta para análise de sequências temporais e de processos sociais no tempo. Organizações individuais e arranjos institucionais podem ser mais bem compreendidos uma vez que sua perspectiva histórica não tenha sido desconsiderada: o passado condiciona o futuro.

Groote e Kammerlander (2023) analisam estratégias persistentes em negócios familiares e concluem que há dependência de idiosincrasias da família nos negócios, as quais influenciam tanto a formação quanto o rompimento de estratégias. Em estudo sobre o uso de tecnologias, Licha (2004) identifica que a dependência da trajetória implica que uma mudança pode se tornar irreversível, gradualmente, à medida em que a expansão do uso de um determinado fator – tecnologia – faz com que se torne cada vez vantajoso usá-lo, de forma que sem uma intervenção externa dificilmente

haverá mudança. Mahoney (2000) aborda a dependência da trajetória como uma estrutura analítica com duas sequências: (1) autorreforçante: um passo inicial conduz a outros na mesma direção, tornando difícil reverter o caminho; e (2) sequência reativa: 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 no longo prazo.

Para o estudo da dependência da trajetória, Hoff (2011) propõe cinco estágios: (1) Condições antecedentes: fatores históricos e conjunturais que definem opções e moldam os processos de seleção; (2) Momentos críticos: seleção de uma opção que faça emergir a dependência da trajetória; (3) Sequência autorreforçante: 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.

Este conceito 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 a uma metáfora, mas deve ser entendida como um processo. Os autores identificam três etapas principais desse processo: (i) um acontecimento crítico: etapa inicial que levou a uma nova conjuntura; (ii) construção de um caminho dessas práticas sociais: de modo a reforçar positivamente essa nova conjuntura; (iii) predominância das novas práticas sociais: com o tempo, essas práticas ganham predominância, se comparadas a outras alternativas; esse processo conduz a organização a um potencial fechamento em si mesma.

## As contribuições de uma perspectiva interpretativa simbólico-discursiva para a longevidade organizacional

Esta seção apresenta três conceitos e sua aplicação na análise do tempo nas organizações: *strategic storytelling*, história organizacional e estratégia como discurso. Burrell e Morgan (2011) descrevem o paradigma interpretativista como uma abordagem subjetiva, que busca a compreensão do mundo social. Morgan (2005) associa essa perspectiva com a metáfora da organização como texto – discurso, narrativa, histórias. Esse paradigma enxerga o mundo social como um fenômeno emergente criado pelos indivíduos, por meio de uma rede de suposições e significados. Hatch (1997) associa a perspectiva simbólica-interpretativa com a metáfora da cultura, com um padrão de significados que são criados e mantidos pela associação humana com valores compartilhados, tradições e costumes.

A organização está sempre em construção, de uma forma coletiva novos acordos são feitos e alterados em um “*enacted environment*”, conforme Smircich e Stubbart (1985). Ambiente e organizações são criados juntos pela interação social dos participantes. O mundo é visto como um espaço de experiência, não há objetivamente ameaças e oportunidades, mas apenas

registros de ações simbólicas e materiais. Muito do trabalho estratégico refere-se ao processo interpretativo. Este é um trabalho que vai além de entender o ambiente, é também criá-lo, pois formular estratégias é como uma arte, uma tarefa imaginativa e criativa.

A prática de *storytelling* organizacional refere-se às histórias que são utilizadas no contexto organizacional e como essas se relacionam com os elementos cognitivos, afetivos e comportamentais de engajamento da audiência. Dessart e Standaert (2023, p. 371) definem *storytelling* estratégico como narração de histórias: “um mecanismo poderoso para provocar a mudança desejada em indivíduos, comunidades, organizações e sociedade”. Kemp *et al.* (2023, p. 313) argumentam que, intencionalmente, “construir uma cultura de contar histórias em vários domínios e funções pode agregar valor para todas as partes da organização”. Lane (2023) define *storytelling* organizacional como comunicação planejada por organizações para o alcance de metas e de objetivos organizacionais.

Lane (2023, p. 1) afirma que história organizacional tem uma função estratégica e as organizações “deliberadamente usam formas específicas de conteúdo e comportamento para envolver cognitivamente e afetivamente a audiência tanto interna quanto externa à organização”. O componente cognitivo ocorre quando um gestor fala de uma estratégia e a localiza em um tempo e espaço, assim as histórias contadas ancoram a estratégia na realidade. Isso aumenta a receptividade dos ouvintes e pode aumentar a aceitação de erros na trajetória narrada. O componente afetivo das histórias organizacionais pode agitar as emoções dos ouvintes, com o uso de vilões e heróis, pois criam empatia e reforçam eventos de superação. Uma história organizacional não está isolada, conforme Lane (2023), pois 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.

Hoon, Brinkmann, & Baluch (2023) mostram como as histórias da fundação (criação da organização) e dos fundadores se sustentaram por meio de várias gerações, e como constroem o senso de pertencimento. Eles utilizaram o conceito de memória narrativa para analisar um trabalho de lembrança conjunta que consiste na preservação da história do fundador e compartilhamento dessa por gerações na memória coletiva da organização. A narrativa feita por um participante da história sobrevive por várias gerações com o trabalho de entrelaçamento de narrativas relacionais e processos materiais, que vão moldando e mantendo motivos para as próximas gerações se sentirem pertencentes, que consigam se conectar com a organização. O estudo sugere que falar persuasivamente sobre o passado convida o público ao mundo interior dos personagens do passado de maneiras que se conectam com o presente.

A perspectiva revisionista da história compreende que a história é maleável. Acontecimentos passados são suscetíveis à reinterpretação, conforme os objetivos presentes da organização, afirmam Gioia, Corley e Fabbri (2002). A identidade da organização é formada a partir do seu passado; mas seus valores, resultados e ações mudam com o tempo, e podem divergir do que foi definido inicialmente. Apesar de ser a mudança 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: reinterpretar o passado de forma que ele se alinhe à imagem que a organização deseja para si mesma, ao presente e ao futuro que quer alcançar.

Uma segunda abordagem simbólico-discursiva da longevidade organizacional é a história organizacional, Clark e Rowlinson (2004) fazem um amplo estudo sobre a “*turn history*” na teoria organizacional e concluem que os historiadores de negócios podem assumir papel essencial em campo de estudos tanto da organização quanto da estratégia organizacional. Üsdiken e Kieser (2004) analisam as possibilidades de pesquisa que reúnem história e estudos da organização considerando oposições, complementaridades e integração. Lamberg, Ojala e Gustafsson (2022, p. 1011) abordam a interseção da história de negócios e a gestão estratégica e a partir de palavras-chave relacionadas a “um subdiscurso específico em gestão estratégica”, eles mostram como “comunidades científicas, história empresarial e gestão estratégica tornaram-se cada vez mais semelhantes em sua sobreposição conceitual”.

Barros Carrieri (2015, p. 155) consideram que as aproximações históricas serão lacunares, pois são “tentativas de se buscarem elementos para compreender o presente sem jamais esgotá-lo”. Coraiolla (2012, p. 265) aborda a relação entre história e administração, a partir da “importância intrínseca dos programas de resgate da história e memória corporativas”, seja por projetos de preservação e recuperação de documentos da própria organização e/ou por “incentivos governamentais destinados a financiar a preservação da história das empresas brasileiras por empreendimentos privados”.

Ao analisar as possibilidades da perspectiva histórica no campo da administração, Costa, Barros e Martins (2010, p. 296) lembram “do caráter a-histórico e determinístico” de pesquisas no campo da gestão empresarial, visto que um enfoque narrativo está alinhado com “orientações interpretativas e discursivas em oposição ao quadro científico tradicional”. Ipiranga, Chaym e Gherardi (2016) analisam relatos do sócio-passado em uma empresa brasileira. Eles identificam a predominância do presentismo e da preocupação com o futuro nos estudos da administração circunscritos ao eixo econômico-administrativo caracterizado pela ortodoxia funcionalista, que gerou uma produção acadêmica a-histórica, com pouco ou nenhum interesse pelo passado.

A história organizacional pode ser usada como ferramenta estratégica para lidar com continuidade-descontinuidade, como explica Brunninge (2009). Os agentes organizacionais fazem referência à história propositalmente com o objetivo de afetar a criação de estratégia de duas formas: estabelecer continuidade no processo estratégico e usar referências históricas para legitimar ou deslegitimar estratégias específicas. A prática de fazer referência à história implica, mesmo que implicitamente, na comparação entre passado, presente e 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. A história pode reestabelecer continuidade, resgatando experiências do passado; um passado da organização que foi abandonado e redescoberto no tempo presente. 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.

Um dos objetivos pelos quais a história organizacional é criada e preservada diz respeito aos fins morais e moralizantes (Mena *et al.*, 2016). Gestores podem moldar os elementos retóricos dos acontecimentos históricos em uma tentativa deliberada de influenciar a forma como as audiências vão interpretar ou se lembrar de atos 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. 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, podem gerar conflitos, redirecionamentos estratégicos e mudança em processos.

A longevidade é um recurso narrativo usado para conferir maior persuasão às narrativas históricas. Aeon e Lamertz (2021) afirmam 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. Controlar o passado para controlar o futuro pode constituir uma prática perversa do lado obscuro (*dark side*) da gestão e da estratégia organizacionais. Dois fatores influenciadores das histórias são: a glória que a história da organização carrega e a ideia de que a história deve ser preservada. As pessoas são atraídas a participar dessa glória e de sua preservação. Wadhvani *et al.* (2018, p. 1666) 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 performativa, “a história, portanto, pode ser pensada como diversas maneiras de tornar o passado presente” (*“uses of the past” perspectives*).

A terceira abordagem sobre a longevidade destacada aqui é a concepção da estratégia organizacional como discurso. Em uma abordagem interpretativa, conforme Heracleous (2004), o discurso organizacional é uma construção social e uma ação social simbólica. 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.

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”. Retrospectivamente, 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 as crenças que orientaram o discurso estratégico ao longo do tempo.

## Procedimentos metodológicos

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. A abordagem adotada na pesquisa é qualitativa. A pesquisa qualitativa, 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 primeira etapa da pesquisa constituiu em selecionar as empresas a serem estudadas. Por meio de pesquisa na internet, buscou-se identificar empresas longevas, que possuíssem sites institucionais com as narrativas de suas histórias e projetos futuros, e que se destacassem por sua atuação nacional ou regional. 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. As Tabelas 2 e 3 apresentam as empresas selecionadas.

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) as empresas devem ser privadas (desde sua fundação); (3) as empresas devem ser fundadas no Brasil; (4) as empresas devem possuir website institucional com a apresentação de suas histórias e outras informações sobre suas atividades e práticas.

Tabela 2. 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: Elaborada pelas autoras

Tabela 3. 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: Elaborada pelas autoras

Estudar empresas de diferentes setores, de capital aberto e fechado, permite a observação de diferenças e semelhanças em suas narrativas. Empresas de capital aberto apresentam documentos específicos para comunicarem-se com seus investidores, nos quais, mais elementos de suas relações com o tempo foram percebidos, principalmente com relação a projeção de cenários futuros. No âmbito da atuação regional, o grupo Algar descreve uma história entrelaçada com o crescimento da cidade na qual se localiza, essa característica possibilita a discussão sobre a conexão da história de empresa com a história do local em que ela está, com uma perspectiva regional. Também o grupo Martins e a companhia Prima Foods são grandes empresas de setores importantes para a economias das cidades localizadas o Triângulo Mineiro. Ao longo da análise do material pesquisado, não foram identificadas diferenças significativas nas histórias de empresas por setores.

Na presente pesquisa, adota-se a perspectiva sociocognitiva de análise de discurso de Dijk (2017), conforme Tabela 4. 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. Para Dijk (2010), 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”.

Tabela 4. Significados no discurso propostos por Dijk (2017): uma aplicação

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

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em Dijk (2017)

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. Considerando as contribuições de Dijk (2017), o conteúdo dos *websites* institucionais foi analisado a partir dos componentes do discurso destacados no Tabela 4. 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 Tabela 4 – 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. 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).

Para a coleta de dados no *website* das empresas, foi utilizada a pesquisa documental, conforme May (2004), uma técnica de escavação de evidências. Para o autor, os documentos são como monumentos ao passado, mas também podem revelar situações que não se deseja trazer de volta para o presente. Os documentos também relatam as expectativas (do passado) em relação ao futuro, concretizadas ou não. 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. 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.

## ■ Apresentação e análise dos resultados

### O tempo no discurso de empresas longevas nacionais e regionais

Um aspecto que se destaca nos *websites* das empresas diz respeito à longevidade empresarial: a “linha do tempo” (Tabela 5). Ao estudar as linhas do tempo, por meio das quais as empresas contam suas histórias, foi possível perceber que elas mostram como a empresa fala de si mesma em diferentes momentos de seu ciclo de vida (Lester, Parnell, & Carraher, 2003; Miller & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983; Scott & Bruce, 1987). Os *sites* falam da criação/fundação, quando se destaca a história do fundador, suas origens, sua família e seu empreendedorismo; destacam decisões sobre aquisições e expansão que levaram ao crescimento e ao sucesso da empresa, tornando-a, “naturalmente”, grande e influente; e informações mais recentes que a gestão e os gestores. Além disso, há citações e conexões sobre o ambiente externo, o país, momentos históricos e crises, “sempre” superadas.

Tabela 5. 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 | 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: Elaborada pelas autoras

O tempo passado, presente e futuro são abordados 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 história, Hartog (2013) 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. Tal situação emergiu muitas vezes ao longo da análise.

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).

*Discursos do 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 (Dawson & 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. Aspecto relacionado ao caráter revisionista da história, em que o passado é revisitado com o objetivo de se alinhar com a imagem que a organização quer para o seu presente e seu futuro (Gioia & Corley, 2002).

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).

Em seus *websites*, as empresas contam histórias sobre o seu nascimento, criação e fundação, que emocionam e geram empatia. Os relatos individuais do fundador da empresa se misturam com a meta história da organização, a qual 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. Conforme Lane (2023), esse é um elemento do *storytelling* organizacional. Quando a história é contada por alguém que dela participou, as memórias do indivíduo e da família fundadora se misturam com a memória organizacional, reforçando o senso de pertencimento e de união. Em estudos sobre *storytelling* organizacional, Lane (2023) afirma que as histórias são para localizar a estratégia no tempo e espaço. No campo da filosofia, Ricoeur (2010) considera que o tempo se torna tempo humano na medida em que está articulado de forma narrativa.

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).

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, traz revelações e momentos da vida pessoal e familiar do fundador que estão sendo compartilhados. O fundador se torna um exemplo. E, o uso de algumas palavras, tais como preservar, tradição, legado e continuidade, aparecem repetidamente ao longo dos discursos empresariais. Este é um “trunfo” da legitimação de organizações longevas (Hannan & Freeman, 1984).

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. Ainda nos significados do discurso (Dijk, 2017), destacam-se as emoções que evocam (coerência) e conexão com a audiência (Assunto). 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. Lane (2023) fala sobre “agitar emoções” em narrativas históricas.

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).

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).

No discurso do passado, imagens resgatam o crescimento e a expansão da empresa, em relatos sobre aquisições e mudanças na estrutura até chegar à posição de destaque que essas empresas ocupam. 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 também da dominação, conforme Dijk (2010). No discurso organizacional, conforme Ezzamel e Wilmott (2008), se evidenciam práticas estratégicas e, mesmo, os erros e os acertos em decisões e estratégias organizacionais.

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). 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).

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

Inauguração da primeira Escola Técnica de Operação Florestal do Brasil, em uma área total de 37 mil m<sup>2</sup> 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, destacam-se outras duas imagens: a empresa pioneira e a empresa relevante. 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. 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 da capacidade de implementação dos planos empresariais em diferentes cenários pelos gestores empresariais (Moritz, Nuner & Pereira, 2008). A imagem da empresa relevante é mobilizada no discurso de empresas longevas, no Brasil, 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.

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).

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).

### *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 do presente que levam ao atingimento de resultados.

Em uma análise histórica, Hartog (2013) 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: parecem buscar no presente a conquista do futuro sem perder seu passado. Esse discurso sobre o presente se amplia por meio de memórias e das projeções (sobretudo positivas), e é presente-presente, presente-passado, e presente-futuro, conforme análise filosófica do tempo, de Ricoeur (2010).

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).

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).

A temporalidade no discurso sobre o presente é significada com a

imagem da Empresa-Maturidade (Riviezzo, Skippari, & Garofano, 2015). O tempo presente requer uma imagem da empresa que cumpre sua missão. No presente, as empresas vinculam valores, missão e compromissos éticos com a história do fundador – Nascimento (tempo passado). Os valores e a missão das empresas não aparecem apenas em uma seção de seus *websites*, também em relatórios financeiros, 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 presente da organização transmitem a mensagem de “dever cumprido”. O discurso empresarial fala de uma missão e tal ideia parece suficiente, mesmo que os resultados negativos dessa missão sejam minimizados ou ocultados – histórias lacunares (Barros & Carrieri, 2015). Conforme Dijk (2017), Tabela 4, pressuposições e acarretamentos do discurso implicam que falante e ouvinte compartilham do mesmo contexto e conhecimento sociocultural para compreender as falas mesmo quando partes dessa não estão explícitas.

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).

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 (Brunninge, 2009).

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).

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 [...] (Site Institucional Odebrecht - Quem somos – História).

O discurso empresarial sobre a temporalidade, tempo presente, também mobiliza a imagem da empresa protagonista – presenteísmo (Ipiranga, Chaym, & Gherardi, 2016). 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.

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

Ao longo da nossa trajetória e com a diversificação e o 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 tempo presente (Mena *et al.*, 2016): 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. A Odebrecht, por exemplo, fala em solução, com pouca descrição, e sem citar denúncias de corrupção na 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).

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. Uma elaboração deliberada de presente-passado para regular a identidade da empresa (Aeon & Lamertz (2021). Um evento ainda em andamento tratado como algo praticamente superado, implica a ética no uso da história pelas organizações, na busca de controlar o passado para controlar o futuro (Wadhvani *et al.*, 2018). Falsas representações relacionadas com a falta de crítica aos mitos e personagens importantes da história da empresa. 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, reforça-se a imagem de empresa responsável e seu papel como empresa brasileira. As denúncias de fraude contábil são consideradas de forma simplista: os vilões da história estão na antiga gestão, os heróis da história (Lane, 2023) são os profissionais éticos, clientes, fornecedores, investidores e acionistas. Os vilões e a crise são problemas do presente-passado (Ricoeur, 2010). Assim, muda-se o foco da crise e das denúncias, para a história centenária da organização e sua relevância no mercado, “tesouros” a serem preservados.

### *Discursos do futuro*

No discurso de empresas longevas sobre o futuro, os temas recorrentes são: inovação, aquisição de novas tecnologias e digitalização para lidar com avanços tecnológicos mundiais; sustentabilidade nos negócios e na preservação de valores são aliados na busca por resultados no contexto social e político do século XXI. Para Hardy (2001), o discurso envolve as representações visuais e os artefatos culturais que conectam a organização com o espaço-tempo. O discurso de empresas longevas projeta a sobrevivência dessas empresas a partir de tradição e inovação. Esse discurso “oficial” evita a reflexão sobre vencedores e perdedores na busca contínua por longevidade. Brunninge (2009) explica como as mudanças organizacionais podem alcançar maior aceitação e engajamento, ao apresentar histórias 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 do futuro depende de uma leitura do presente, por isso, os compromissos das empresas com relação ao seu futuro estão acompanhados de leituras do mundo no presente (Alarcão *et al.*, 2018). Os estrategistas usam um discurso que combina estabilidade e mudança/inovação para dar sentido ao mundo e às suas estratégias (Gherardi & Strati, 1988; Ancona *et al.*, 2001). Paradoxos e incertezas são evitados no discurso “oficial” sobre o futuro. Recorrendo, mais uma vez, à análise filosófica do tempo de Ricoeur (2010), trata-se do futuro, mas também do presente-futuro.

O futuro do varejo é digital, multicanal e hiperlocal. Temos a convicção que o varejo brasileiro vai se digitalizar cada vez mais [...]. Aqui na Magalu, temos uma certeza: o futuro não será analógico. [...] 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).

[...] 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 [...] (Relatório Anual Americanas 2021).

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 (Burgelman & Grove, 2007; Driel *et al.* (2015); Hannan & Freeman (1984); Kwee, 2009). A organização capaz de se renovar é o ponto central do discurso “oficial”, que objetiva a legitimação das estratégias e o engajamento interno e externo. Avaliações negativas e projeções pessimistas a respeito de si mesmas são excluídas dessa imagem. Assim, o tempo futuro também é ressignificado! Gherardi e Strati (1988) falam de ressignificação do passado, aqui se antecipa a tarefa de ressignificação, com a imagem da Empresa resiliente. Antes que algo aconteça, as empresas já se identificam com histórias de superação, crescimento em momentos de escassez, crescimento após declínios e adaptação em cenários incertos. Esta é uma maneira de comunicar força e capacidade de superação – retiradas do passado e trazidas para o presente-futuro, com o objetivo de

gerar segurança e confiança em cenários incertos. Isso não significa que a empresa seja bem-sucedida com o seu discurso.

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).

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. No discurso “oficial”, as empresas demonstram empenho em ter um impacto social e ambiental positivos. Apesar de citar o atendimento a demandas externas, as empresas também falam de como essa preocupação faz parte de seus valores.

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 perenemente ao desenvolvimento humano e à proteção ambiental (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).

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. Essas organizações mostram que estão prontas para o futuro, que conseguem se renovar e manterem sua posição de mercado (Hannan & Freeman, 1984). Ainda há referência sobre inovar sem perder as raízes, reforçando as imagens de empresas relevantes e tradicionais. Além das referências à inovação e a novas tecnologias, também se fala em inovações culturais e de marca. A inovação é tratada como parte da cultura organizacional (Maes & Van Hootegem, 2019), isso reforça a ideia de que empresas longevas são mais preparadas para responder às mudanças; e, reforça a competência cognitiva dos gestores para perceberem o que está acontecendo no mundo.

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).

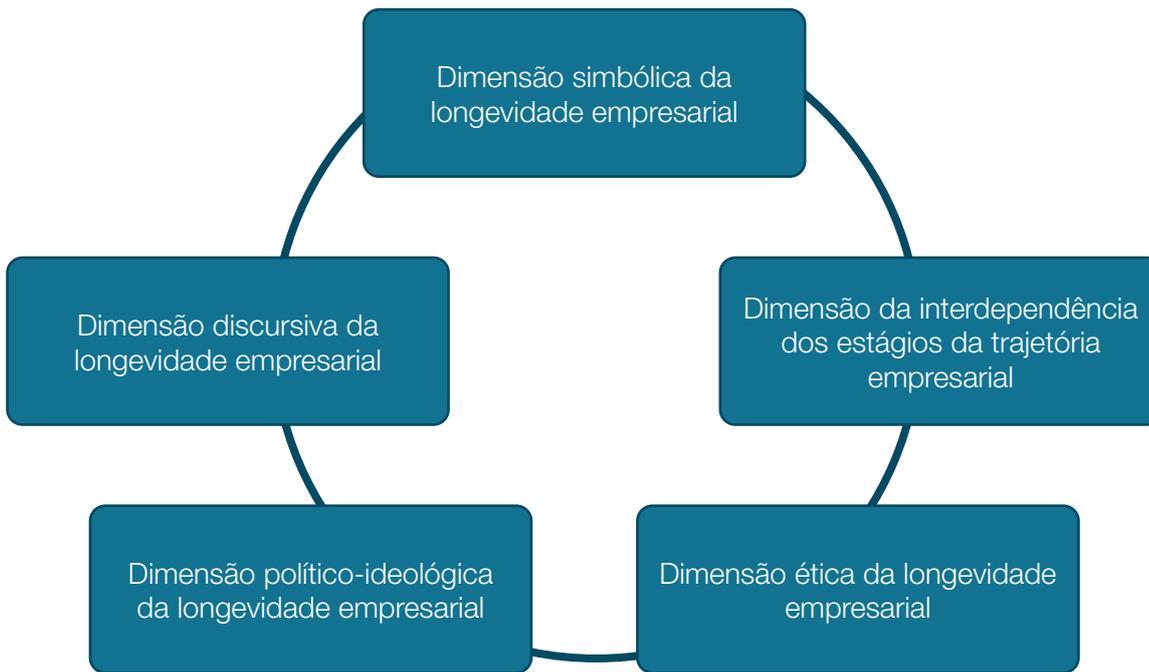


Figura 1. Uma agenda de pesquisa sobre a longevidade empresarial

Fonte: Elaborada pelas autoras

A análise dos resultados possibilitou a identificação de cinco dimensões para o estudo da longevidade organizacional, conforme Figura 1. A dimensão simbólica implica pesquisar a longevidade organizacional a partir dos símbolos e dos 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, Brinkmann e Baluch (2023), a passagem do tempo leva a um enfraquecimento dos valores, das crenças, dos costumes ou significados da família ao longo das gerações, em uma empresa familiar. 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. E 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) e Licha (2004). A relação entre mudanças em estruturas e práticas organizacionais e mudanças na conjuntura econômico-social inclui 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. Alguns estudos sobre como erros, injustiças e discriminação, dentre outros, são abordados no presente e foram tratados no passado. Wadhvani *et al.* (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. Aeon e Lamertz (2021) argumentam que controlar o passado para controlar o futuro pode constituir uma prática perversa.

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. Alguns 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.

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 marginais, manipulativos, que redirecionam as práticas das empresas, e 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 ou da saída/partida da região ou do país.

## Conclusões

A presente pesquisa mostrou contrapontos entre duas perspectivas epistemológicas da temporalidade organizacional, ao abordar diferentes caminhos para o estudo e a compreensão de como as organizações resgatam seu passado, se posicionam no presente e se projetam para o futuro, em 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 sua busca por preservar a posição de domínio que ocupam em sua indústria e na sociedade.

Mesmo tendo como fonte a história oficial (declarada e/ou editada), que privilegia uma concepção linear do tempo, isso possibilitou identificar dimensões para estudos futuros sobre o tema da longevidade empresarial. 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 possui muitas camadas, uma abordagem puramente funcionalista ou interpretativista traz um limite o tema.

Quanto aos limites, apesar de ter disposto de muito conteúdo para análise, a presente pesquisa usou apenas os dados que as empresas compartilham a respeito de si mesmas, estudos das antinarrativas são importantes contribuições para um trabalho com essa proposta, mas demandaria a busca por outras fontes de informações. Estudos longitudinais, ou estudos de caso em empresas que possibilitem o acompanhamento de suas histórias com maior profundidade, ao longo do tempo, poderiam gerar análises sobre como as empresas mantêm a imagem e os compromissos que apresentam em seus discursos.

Futuras pesquisas poderão ampliar os procedimentos metodológicos para contemplar contranarrativas e discursos marginais que contrapõem ou se tornam cúmplices do discurso máster de empresas longevas. E, também ampliar o número de empresas longevas analisadas, que pode gerar outras imagens dos tempos passado, presente e futuro.

## Referências

- Adizes, I. (1990). *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Pioneira Editora.
- Adna, B., & Sukoco, B. L. (2020). Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1843310>

- Aeon, B., & Lamertz, K. (2021). Those who control the past control the future: the dark side of rhetorical history. *Organization Studies*, 42(4), 575-593. <https://doi.org/10.1177/0170840619844284>
- Alarcão, I., Tavares, J., Mealha, O., & Souza, D. N. (2018). Pensar a universidade dos próximos 20 anos através de uma metodologia de cenários. *Revista Portuguesa de Educação*, 31(1), 108-122. <https://doi.org/10.21814/rpe.12622>
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645-663. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.5393903>
- Bager, A. S., & Lundholt, M. W. (2021). 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* [166-181]. London, New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Barros, A. N., & Carrieri, A. P. (2015) O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 151-161. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150205>
- Bernardi, B. B. (2012). O conceito de dependência da trajetória (Path Dependence): definições e controvérsias teóricas. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, 41, 137-167.
- Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 8-26. <https://doi.org/10.1108/09534810910933889>
- Burgelman, R., & Grove, A. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos - Repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10), 905-979. <https://doi.org/10.1002/smj.625>
- Burrell, G., & Morgan, G. (2011) *Sociological paradigms and organisational analysis*. Farnham, England/Burlington, USA: Ashgate Publishing Limited.
- Clark, P., & Rowlinson, M. (2004). The treatment of history in organization Studies: to-towards an 'historic turn? *Business History*, 46(3), 331-352. <https://doi.org/10.1080/0007679042000219175>
- Coraiola, D. (2012). Importância dos arquivos empresariais para a pesquisa histórica em administração no Brasil. *Cadernos Ebape.BR*, 10, 2, 254-269. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200002>
- Costa, A, Barros, D.; & Martins, P. (2010) Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 288-299. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000300005>
- Dawson, P., & Sykes, C. (2019). Concepts of time and temporality in the storytelling and sensemaking literatures: a review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 97-114. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12178>
- Dessart, L., & Standaert, W. (2023). Strategic storytelling in the age of sustainability. *Business Horizons*, 66(3), 371-385. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.005>
- Dijk, T. A. V. (2017). *Discurso e contexto: uma abordagem sociocognitiva*. (1. ed.). São Paulo: Contexto.
- Dijk, T. A. V. (2010). *Discurso e poder*. (2. ed.). São Paulo: Contexto.

- Driel, H., Volberda, H. W., Eikelboom, S., & Kamerbeek, E. (2015). A co-evolutionary analysis of longevity: Pakhoed and its predecessors. *Business History*, 57(8)1277-1305. <https://doi.org/10.1080/00076791.2015.1026261>
- Elias, N. (1998). *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (2008). Strategy as discourse in a global retailer: a supplement rationalist and interpretative accounts. *Organization Studies*, 29(2), 191-217. <https://doi.org/10.1177/0170840607082226>
- Gherardi, S., & Strati, A. (1988). The temporal dimension in organizational studies. *Organization Studies*, 9(2), 149-164. <https://doi.org/10.1177/017084068800900201>
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990) Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Fabbri, T. (2002). Revising the past (while thinking in the future perfect tense). *Journal of organizational change management*, 15(6), 622-634. <https://doi.org/10.1108/09534810210449532>
- Godet, M. (1993). *Manual de prospectiva estratégica*. Lisboa: Dom Quixote.
- Grant, D., Keenoy, T., & Oswick, C. (2001). Organizational discourse: key contributions and challenges. *International Studies of Management & Organization*, 31(3), 5-24. <https://doi.org/10.1080/00208825.2001.11656818>
- Groote, J. K., & Kammerlander, N. (2023). Breaking with the past to face the future? Organizational path dependence in family businesses. *Organization Studies*, 44(5), 713-737. <https://doi.org/10.1177/01708406221134229>
- Grumbach, R. J. S. (1997). *Cenários prospectivos*. Rio de Janeiro: Ed. Cetau.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hardy, C. (2001). Researching organizational discourse. *International Studies of Management & Organization*, 31(3), 25-47. <https://doi.org/10.1080/00208825.2001.11656819>
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, discourse and practice: the intensification of power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 320-348. <https://doi.org/10.1111/joms.12005>
- Hartog, F. (2013). Experiências do tempo: da história universal à história global? *História, histórias*, Brasília – UNB, 1(1), 164-179. <https://doi.org/10.26512/hh.v1i1.10714>
- Hartog, F. (2021). *Regimes de historicidade*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Heracleous, L. (2004). Interpretivist approaches to organizational discourse. In Grant, D., Phillips, N., Hardy, C., Putnam, L., & Oswick, C. (Eds.). *Handbook of Organizational Discourse* [175-192]. Beverly Hills: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608122.n8>
- Hoff, D. N. (2011). A história importa: proposta de estrutura analítica para o estudo de path-dependence. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, 32(1), 7-30.
- Hoon, C.; Brinkmann, J., & Baluch, A. M. (2023). narrative memory work of employees in family businesses: how founding stories shape organizational identification. *Family*

*Business Review*, 36(1), 37–62. <https://doi.org/10.1177/08944865231159475>

Ipiranga, A., Chaym, C., & Gerhard, F. (2016). Relatos sobre o organizar do sócio passado em uma patente brasileira de biotecnologia. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 15(2), 133-147. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2016010>

Jirásek, M., & Bilek, J. (2018). The organizational life cycle: review and future Agenda. *Qualitative Innovation and Prosperity*, 22(3), 1-18. <https://doi.org/10.12776/qip.v22i3.1177>

Kemp, A., Gravois, R., Syrdal, H., & McDougal, E. (2023) Storytelling is not for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization. *Business Horizons*, 66(3), 313-324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.008>

Koselleck, R. (2014). *Estratos do tempo*. Rio de Janeiro: Contraponto/PUC Rio.

Koselleck, R. (2006). *Futuro passado*. Rio de Janeiro: Contraponto/PUC Rio.

Kwee, Z. (2009). *Investigating three key principles of sustained strategic renewal, a longitudinal study of long-lived firms*. Erasmus Research Institute of Management – ERIM/

Erasmus University Rotterdam. <http://hdl.handle.net/1765/16207>

Lamberg, J. A., Ojala, J., & Gustafsson, J. P. (2022). Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history. *Business History*, 64(6), 1011-1039. <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1856076>

Lane, A. (2023). Towards a theory of organizational storytelling for public relations: An engagement perspective. *Public Relations Review*, 49(1), Article 102297. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102297>

Lester, L. D., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>

Licha, A. L. (2004). Dependência da trajetória, irreversibilidade e o papel da história na seleção de tecnologias. *Revista de Economia*, 30(1), 107-127. <https://doi.org/10.5380/re.v30i1.2011>

Maes, G., & Van Hootegeem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 725-738. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>

Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, 29(4), 507-548. <http://www.jstor.org/stable/3108585>

May, T. (2004). *Pesquisa social*. (3. ed.) Porto Alegre: Artmed.

Mena, S., Rintamäki, J., Fleming, P., & Spicer, A. (2016). On the forgetting of corporate irresponsibility. *Academy of Management Review*, 41(4), 720-738. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0208>

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. <https://www.jstor.org/stable/2631384>

Montuori, L. (2000). Organizational longevity Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 61-73. <https://doi.org/10.1108/09534810010310249>

- Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 58-71.
- Moritz, G. O., Nuner, R., & Pereira M. F. (2008). Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(2), 68-83. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2008V7N2ART117>
- Napolitano, M., Marino, V., & Ojala, J. (2015). In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57(7), 955-969. <http://dx.doi.org/10.1080/0076791.2014.993613>
- Porter, M. E. (1992). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Ricoeur, P. (2010). *Tempo e narrativa*. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes.
- Riviezzo, A., Skippari, M., & Garofano, A. (2015). Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business Longevity. *Business History*, 57(7), 970-987. <https://doi.org/10.1080/00076791.2014.993617>
- Rosenthal, G. (2014). *Pesquisa social interpretativa*. (5. ed.). Ed. Porto Alegre: Edipucrs.
- Scott, M., & Bruce, R (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
- Sinha, C., & Bernárdez, E. (2016). Espaço, tempo e espaço-tempo: metáforas, mapas e fusões. *Revista Brasileira de Linguística Antropológica* 7(1), 53-77. <https://doi.org/10.26512/rbla.v7i1.16289>
- Smircich, L., & Stubbart, C. I. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-735. <https://doi.org/10.2307/258041>
- Schwartz, P. (2001). *A arte da visão de longo prazo*. São Paulo: Best Seller.
- Sydow, J.; Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709. <https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689>
- Üsdiken, B., & Kieser, A. (2004). Introduction: history in organization studies. *Business History*, 46(3), 321-330. <https://doi.org/10.1080/0007679042000219166>
- Wadhvani, R. D., Suddaby, R., Mordhorst, M., & Popp, A. (2018). History as organizing: uses of the past in organization studies. *Organization Studies*, 39(12), 1663-1683. <https://doi.org/10.1177/0170840618814867>