

# **COMUNICAÇÃO COMO MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: PERTENCIMENTO E IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

MARCELA GUIMARÃES E SILVA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
SÃO BORJA, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL  
MARCELAUNIPAMPA@GMAIL.COM

RONALDO BERNARDINO COLVERO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
SÃO BORJA, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL  
RONALDOCOLVERO@UNIPAMPA.EDU.BR

FABIO FRÁ FERNANDES  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
SANTA MARIA, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL  
FABIO.FRA.FERNANDES@OUTLOOK.COM

## **COMUNICAÇÃO COMO MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: PERTENCIMENTO E IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Resumo: Compreender a comunicação como um instrumento da memória organizacional para fortalecer o pertencimento e a identidade das organizações é objetivo central deste artigo. Amparado por estudos sobre memória e comunicação organizacional, este trabalho ainda orienta seu olhar sobre o Museu Antropológico Diretor Pestana - MADP como um equipamento cultural de grande importância para a preservação da história e memória da região noroeste gaúcha, em especial sobre a Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - FIDENE, sua mantenedora. Por fim, é apresentado o acervo histórico e mnemônico do MADP que instrumentalizado pela comunicação, tem potencial estratégico para compartilhar a trajetória, os valores e as crenças da Fundação para com seus públicos, constituindo identidade e pertencimento organizacional.

Palavras-chave: Estratégias. Equipamentos Culturais. Relações Públicas.

## **COMUNICACIÓN COMO MEMORIA ORGANIZACIONAL: PERTENENCIA E IDENTIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

Resumen: Entender la comunicación como un instrumento de memoria organizacional para fortalecer la pertenencia e identidad de las organizaciones es un objetivo central de este artículo. Apoyado en estudios sobre memoria y comunicación organizacional, este trabajo también orienta su mirada sobre el Museu Antropológico Diretor Pestana - MADP como un equipamiento cultural de gran importancia para la preservación de la historia y la memoria de la región noroeste de Rio Grande do Sul, especialmente sobre la Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - FIDENE, su patrocinador. Finalmente, la colección histórica y mnemotécnica del MADP, que se utiliza para la comunicación, tiene un potencial estratégico para compartir la trayectoria, valores y creencias de la Fundación con sus públicos, constituyendo identidad organizacional y pertenencia.

Palabras Clave: Estrategias. Equipos Culturales. Relaciones públicas.

## **COMMUNICATION AS ORGANIZATIONAL MEMORY: BELONGING AND IDENTITY IN ORGANIZATIONS**

Abstract: Understanding communication as an instrument of organizational memory to strengthen the belonging and identity of organizations is a central objective of this article. Supported by studies on memory and organizational communication, this work also guides its view on the Museu Antropológico Diretor Pestana - MADP as a cultural equipment of great importance

for the preservation of the history and memory of the northwest region of Rio Grande do Sul, especially on the Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - FIDENE, its sponsor. Finally, MADP's historical and mnemonic collection, which is used by communication, has a strategic potential to share the Foundation's trajectory, values and beliefs with its audiences, constituting organizational identity and belonging.

Keywords: Strategies. Cultural Equipment. Public relations.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da tríade – comunicação, memória e museus – este artigo busca refletir a importância da memória organizacional como uma estratégia de legitimação, pertencimento e reconhecimento identitário de organizações perante seus públicos. Da mesma forma, perceber de que forma a comunicação organizacional pode servir de instrumento para a construção, consolidação e compartilhamento da memória organizacional e, por fim, caracterizar os museus (com foco nos organizacionais) como equipamentos culturais para a materialização da memória e subsídio maior da comunicação para a efetivação de suas estratégias.

Da articulação desses conceitos, é inserido na reflexão o Museu Antropológico Diretor Pestana - MADP, referenciando um olhar para sua estrutura e ações desenvolvidas como uma instituição que congrega a memória da região noroeste rio-grandense do sul, da cidade de Ijuí e ainda, do Ensino Superior nessa mesma região, representado pela FIDENE – Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, instituição mantenedora de uma das maiores universidades públicas não-estatal do interior do Estado, a UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

O artigo, como forma de orientar e facilitar a leitura dos temas aqui tratados, divide-se em quatro seções, onde [1] dialoga sobre a importância da cultura de memória para as organizações como estratégia para a construção identitária; [2] tensiona a comunicação organizacional como processo para instrumentalizar a memória organizacional, tornando-a acessível a seus públicos e corroborando com as abordagens estratégicas que utilizam da história e da memória como insumo principal; [3] caracteriza os equipamentos culturais na forma de museus, reafirmando sua importância no retrospecto histórico de um território e suas organizações; e [4] apresenta um breve

histórico do MADP, caracterizando a sua estrutura e atividades, além de explicitar a usabilidade que a FIDENE, sua mantenedora, pode fazer do museu para orientar suas estratégias de gestão e comunicação como forma de gerar pertencimento e identificação organizacional.

Trata-se de um exercício teórico-exploratório, interessado em analisar e enquadrar o repertório organizacional do MADP em cinco chaves-conceituais sobre fenômenos estratégicos que relacionam memória e comunicação organizacional elaborados por Santa Cruz (2014), a partir de um breve estado da arte sobre a tríade comunicação, memória e museus, e da leitura do discurso institucional do Museu, disponível em seu Portal Institucional.

## **2 ORGANIZAÇÕES E SUAS MEMÓRIAS: UMA CONSTRUÇÃO IDENTITÁRIA**

É perceptível como a sociedade é constituída e mantida por organizações. São empresas privadas, governamentais, do terceiro setor, instituições religiosas, educacionais, entre tantas outras que podem ser citadas. Todas elas buscam, através da produção de bens, ou prestação de serviços, atender às necessidades das pessoas (NASSAR, 2007).

Disso, é possível estabelecer que todas as pessoas, direta ou indiretamente, afetam ou são afetadas, por uma organização, que em sentido lato, são constituídas por agrupamentos relacionais cunhados por fatores históricos, geográficos, econômicos e que objetivam o desenvolvimento individual, coletivo e comunitário por meio do trabalho (DRUCKER, 2003).

Todas elas (organizações), distintas entre objetos e objetivos, se encontram simbolicamente por sua constituição histórica, representação social e econômica e pelo significado que atribuem à vida das pessoas que, de um modo ou outro, se relacionam com ela. Esse encontro simbólico é formado pela memória dessas pessoas, que ajudam a construir a memória da organização e, principalmente, fornecem subsídios para uma possível configuração documental de seu retrospecto mnemônico.

Memória define-se pela condição do que se tem no presente e que pertence ao passado. À ela, cabe duas funções principais: [1] manter a coesão interna e [2] defender as fronteiras que um grupo tem em comum. Ou seja, a partir das experiências individuais e coletivas, constrói-se um quadro de referência, onde são identificados e compartilhados significados comuns ao grupo ou distintos a ele. À este quadro de significações, são fundamentados os sentimentos de pertencimento social e organizacional (COSTA; CELANO,

2012).

Por isso, a compreensão da memória como elemento estruturante das organizações se faz necessário e, ampliar o olhar para a memória organizacional, se apresenta como um forte componente estratégico, institucional e mercadológico.

Os estudos sobre memória organizacional são recentes. Na bibliografia científica pouco se encontra sobre o tema. De acordo com Santa Cruz (2014), é a partir de 1980 que a memória organizacional começa a ser um tema consistente nas ciências sociais, principalmente em estudos da história e da museologia.

Como um tema pertinente, a memória ganha consistência nas organizações pelo interesse no retrospecto do passado, no que fora vivido e na construção do pertencimento organizacional na figura de heróis, que tornam comum as experiências vivenciadas por seus atores contemporâneos. Memória organizacional, na visão de Leblebici e Shah (2004), busca engrandecer os feitos do passado de uma organização e seus atores, ou seja, narrar de forma épica as dificuldades dos anos iniciais, romantizar a atuação de seus líderes em períodos-chave, enfim, contar a história da empresa na forma de relato oficial e único de fatos, e não uma versão entre as várias possíveis.

A relação entre as conquistas do passado, na figura de personalidades organizacionais romantizadas (heróis), configura o imaginário dos colaboradores que se identificam com os fatos, almejam ser grandiosos como tal e desenvolvem-se de forma a prosperar a organização. Esta é uma síntese clara e objetiva de um tipo de estratégia de memória organizacional que cria relações identitárias entre seus públicos.

Os modos pelos quais os indivíduos percebem e se relacionam com as organizações, além de terem se tornado um tema central nos estudos organizacionais, despontam como pistas para que as organizações, elas mesmas, alimentem o pertencimento e a identidade, tanto a individual quanto a coletiva. As organizações contemporâneas se estruturam pelo compartilhamento de valores, missão e objetivos, reunindo pessoas diferentes, em uma espécie de camaradagem, forjando uma cultura (SANTA CRUZ, 2014, p. 179).

A memória organizacional é expressa de maneiras variadas e através de sistemas informacionais articulados desde sua arquitetura, até as estratégias

adotadas para sua legitimação. É ela, uma facilitadora nos relacionamentos entre os grupos de uma organização, ou melhor, entre os seus públicos de interesse (FERNANDES; SILVA, 2019).

Quando pensada sob um viés estratégico, organizada em objetivos específicos e comunicada eficazmente, a memória organizacional torna seus públicos pertencentes e intimamente conectados ao corpus da organização. É construída a identidade da organização, a qual é transferida simbolicamente aos seus grupos de interesse. Sobre isso, Fernandes e Silva (2019) afirmam que a construção e publicização da memória organizacional reforça os vínculos que perpassam as relações de trabalho. Esse processo ajuda na autoestima dos colaboradores, que passam a sentir-se parte atuante de sua história. Para Santa Cruz (2014), esse contexto estrutura uma experiência coletiva quando, recupera-se a memória e fornece subsídios internos para o planejamento e execução de ações estratégicas e também para a gestão dos relacionamentos organizacionais.

Assim, cultura da memória, como um fenômeno organizacional, se consolida na preservação de tradições, experiências coletivas e perpetuação de ritos e rituais. Para sua consecução, se faz necessário criar arquivos que a legitimem, registrar datas como marcos de celebração, onde serão situados os ritos de passagem e a própria prospecção de futuro (NORA, 1993). Estruturar estes artefatos é prerrogativa da comunicação organizacional (e seus profissionais) como meio de fortalecer a cultura e desenvolver a organização.

### **3 COMUNICAÇÃO COMO MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

Relacionar memória com comunicação, mais especificamente, memória organizacional com comunicação organizacional é recente. Assim como as investigações sobre memória organizacional datam do início da década de 1980 (SANTA CRUZ, 2014), estudos sobre a comunicação organizacional intensificam-se também nessa época (FERNANDES; PÉRSIGO, 2011). As aproximações entre as duas podem ser compreendidas por ser a comunicação um processo facilitador para a promoção e consolidação da memória organizacional. Isso, por ser a memória um recurso para a construção de sentidos através de discursos organizacionais (COSTA; CELANO, 2012).

Por isso, a comunicação organizacional apresenta-se como um fenômeno que efetiva as trocas simbólicas intrínsecas às organizações, normatizando políticas, ações e objetivos, construindo o retrospecto histórico e corro-

borando para a formação identitária de seus públicos junto à organização.

Torna-se difícil imaginar uma organização sem comunicação, pois são elas - comunicação e organizações -, processos equivalentes onde, para a existência de uma é necessária à efetivação da outra. A comunicação, para isso, precisa ser “entendida tanto como agente que molda a organização, quanto resultado das estruturas organizacionais, as quais estabelecem as mensagens a serem transmitidas” (FERARRI, 2009, p. 245).

Deetz (2010) ressalta que a comunicação não pode ser percebida apenas como mais uma das atividades organizacionais, mas apropriada como uma ferramenta de gestão fundamental para o processo de desenvolvimento das organizações. A comunicação em âmbito organizacional não deve ter foco apenas na transmissão de informações, mas essencialmente na produção de significado, consolidação cultural, estabelecimento de relacionamentos e na produção e compartilhamento de conhecimento (DEETZ, 2010).

Deste modo, compreende-se a comunicação organizacional como um conjunto de variáveis que afetam a organização ou são afetadas por ela, visto que as relações humanas são a matéria principal no desenvolvimento de suas ações. A comunicação organizacional pode ainda ser utilizada para explicar a produção de estruturas sociais, estados psicológicos, hierarquias, cultura, conhecimento e tantos outros fenômenos que ocorrem nas organizações (FARIAS, 2009).

A cultura de memória, instrumentalizada pela comunicação organizacional, insere-se como uma estratégia de gestão emergente da preocupação com o retrospecto histórico da empresa, a preservação e documentação desse histórico e nas memórias coletivas dos públicos. No atual contexto social de consumo e produção de conteúdo, se faz necessário registrar e preservar a memória organizacional antes que ela se perca ou sofra distorções no incomensurável conjunto de informações que a sociedade produz registra diariamente.

Ter a memória organizacional como estratégia não somente vai agregar valor à imagem da empresa, ou criar laços identitários entre públicos, mas corrobora no fortalecimento da cultura organizacional que passa a não ser tão fragilizada por mudanças externas (FIGUEIREDO; DE BEM, 2014). A cultura organizacional quando estruturada em raízes sólidas, relacionamentos organizacionais de excelência e em processos de gestão humanizados ajuda na consolidação do sentimento de pertencimento organizacional, pois estará amparada por ações coerentes e coesas com os objetivos coletivos (MAR-

CHIORI, 2008). A construção de narrativas a partir da memória e da história, e que representam a cultura organizacional, acabam por blindar a organização em processos de socialização, mudanças organizacionais e conflitos (GABRIEL, 2000 apud PUTNAM, 2009). Usar da memória e da história como estratégia de narrativas “reduz o papel autoritário da organização, aumenta a reflexão e revela visões múltiplas de conflitos” (PUTNAM, 2009, p. 54).

Nas três atividades que a comunicação organizacional desenvolve para atingir seus objetivos em uma empresa – institucional (comunicação por meio das relações corporativas, construção de reputação e desenvolvimento corporativo); organizacional (comunicação por meio do desenvolvimento da cultura organizacional e da comunicação integrada); e mercadológica (comunicação por meio da publicidade e promoção comercial) -, a cultura da memória se faz presente como fenômeno potencializador das ações comunicativas (NASSAR, 2007).

Mesmo os maiores exercícios comunicacionais para a memória organizacional serem demandados para o público interno de uma organização, as narrativas e toda sua simbologia histórica e identitária também precisa ser comunicada em âmbito externo, pois precisa agregar valor ao imaginário das comunidades com as quais se relacionam (ou está inserida) e com as demais organizações e instituições que por elas são afetadas e vice-versa. O retrospecto histórico e a memória organizacional serão constituídos das lembranças e percepções do público externo, que são compilados e organizados pela comunicação organizacional.

Nos estudos mais recentes sobre a relação entre a memória e a comunicação organizacional, cinco grandes chaves-conceituais são apontados e apresentadas como fenômenos estratégicos de comunicação e memória organizacional, sendo: [1] Memória como estratégia de comunicação (utilizada como ferramenta de disseminação dos valores das organizações, ampliando seu reconhecimento junto à sociedade); [2] Memória como cultura organizacional (gestão de pessoas, desenvolvendo o caráter identitário, de pertencimento e na transmissão dos valores institucionais); [3] Memória como gestão do conhecimento (função da memória para a preservação do conhecimento construído na organização, sua recuperação e compartilhamento); [4] Memória como trajetória institucional (o retrospecto histórico de uma organização); e [5] Memória como saber coletivo (num sentido que se aproxima [ou quase] do de cultura, como o conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade) (SANTA CRUZ, 2014).



Serão esses conceitos-chave a referência para a leitura do Museu Antropológico Diretor Pestana, um equipamento cultural que tem sua importância percebida como instituição para a consolidação e fomento da memória local e regional, e da memória organizacional da FIDENE, sua mantenedora. Esse exercício será apresentado na seção cinco deste artigo.

#### **4 MUSEUS: EQUIPAMENTOS CULTURAIS PARA MEMÓRIA E HISTÓRIA**

Tendo claro o entendimento de cultura da memória nas organizações, apresentado nas seções anteriores, se faz necessário compreender e contextualizar os espaços constituídos para a organização e preservação destas memórias, dentre os quais, neste trabalho aborda-se, os museus.

Os equipamentos culturais podem ser compreendidos como “locais de trocas e de disseminação da cultura e contribuem para democratizar a cultura e para integrar populações, tanto de áreas periféricas como centrais, pois oferecem aos cidadãos acesso a bens e serviços culturais” (AYRES; SILVA, p. 29, 2016). Os museus, enquanto equipamentos culturais tradicionais, e por serem locais de acesso aos bens e serviços culturais, notadamente são reconhecidos pelo seu papel na difusão da cultura. Ressalta-se ainda que muitas vezes o museu pode ser o único ponto de contato de uma população com o seu passado, principalmente em regiões e localidades menos assistidas pelas políticas públicas para a cultura.

Por um viés histórico, os museus se encontram entre as instituições mais antigas da humanidade. São locais de memória, que preservam o patrimônio e operam como lugares de representação, gerando conhecimento, promovendo a cidadania e ainda valorizando as identidades culturais e suas manifestações materiais e imateriais (FABBRI, 2011).

É pela mesma dimensão histórica que se observa que o reconhecimento dos museus como espaço de cidadania resulta de uma ação recente do Estado e da própria sociedade. Apenas para ilustrar tal realidade, no Brasil a Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, institui o estatuto dos museus e apresenta uma compreensão sobre os mesmos orientada a tornar estes espaços locais de consumo e apropriação cultural da população.

Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor

histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento (BRASIL, 2009).

Assim, os museus, que por muito tempo foram percebidos como o lugar de um determinado grupo ou classe social, motivo do afastamento da população da sua própria memória e história, vivenciam um processo de reconfiguração com o objetivo de se aproximar da população, valorizar a diversidade cultural e democratizar a cultura (FABBRI, 2011). Segundo o Ayres e Silva (p.29, 2016), equipamentos culturais como museus “constituem o estoque fixo ligado à cultura existente no município, aberto ao público, podendo ser mantido pela iniciativa privada ou poder público de qualquer esfera Federal, Estadual ou Municipal”.

A partir destas compreensões, é possível observar o papel que organizações como o Museu Antropológico Diretor Pestana - MADP, mantido pela FIDENE, exercem ao assumir o compromisso com a preservação e manutenção da memória e da história não apenas da instituição a qual representa, mas de um município e de uma região, ou seja, da população ligada diretamente ou não a esta instituição.

## **5 UM OLHAR SOBRE O MUSEU ANTROPOLÓGICO DIRETOR PESTANA – MADP**

O município de Ijuí é um território de grande importância no Estado do Rio Grande do Sul. É conhecido como “Terra das Culturas Diversificadas” por agrupar imigrantes de mais de 30 países diferentes (séculos XIX e XX). Por essa característica multiétnica, o fator cultural se apresenta como um expoente para o desenvolvimento da região e também para o desenvolvimento de estratégias de construção do pertencimento local. Ijuí também é o berço da interiorização do Ensino Superior no Brasil e no Rio Grande do Sul (década de 1950). É ali que nasce uma das primeiras universidades públicas não-estatal do país, agregando ao município o status de cidade universitária. A consolidação do Ensino Superior em Ijuí também auxiliou o desenvolvimento da região noroeste gaúcha (BRUM, 1994).

Nesse cenário, marcado pela educação, pelo multiculturalismo e pelo desenvolvimento regional, emerge a necessidade de construir, preservar e disseminar a história e a memória local, regional e também sobre a consolidação do Ensino Superior naquele território (CALLAI et al., 2002). Desta

tríade – educação, cultura e desenvolvimento – em 25 de maio de 1961, é fundado o Museu Antropológico Diretor Pestana– MADP, que segundo sua missão, busca “oportunizar conhecimento e reflexão por meio da pesquisa, comunicação, difusão e preservação do seu acervo, contribuindo no processo educacional, identitário e cultural, visando o desenvolvimento do Noroeste do Rio Grande do Sul” (MADP, 2020a).

O Museu Antropológico Diretor Pestana preserva tanto documentos bibliográficos, quanto iconográficos e museais, permitindo assim, a reconstrução e preservação da memória da FIDENE, sua mantenedora, do município de Ijuí e região. Esse compilado educacional e cultural é disponibilizado à pesquisadores e à comunidade através de exposições permanentes, temporárias, além de outras atividades educativo-culturais. O MADP tem seu acervo histórico e mnemônico organizado em três divisões: [1] museologia; [2] documentação; e [3] imagem e som (MADP, 2020a).

A divisão de Museologia (CARDOSO, 2014), é responsável pela manutenção da exposição permanente e também gera insumo para as exposições temporárias. Encontram-se nessa divisão, artefatos de antropologia, arqueologia, numismática (estudo com viés histórico, artístico e econômico das cédulas, moedas e medalhas,), filatelia (estudo e o colecionismo de selos postais e materiais relacionados) e artes visuais (MADP, 2020b).

Na divisão Documental encontra-se a preservação da história e memória da FIDENE e suas mantidas (UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul; Rádio UNIJUÍ FM; EFA – Centro de Educação Básica Francisco de Assis), bem como do município de Ijuí e sua relação com a região noroeste gaúcha. Nessa divisão é abrigado a documentação de natureza pública e privada relacionada ao município de Ijuí e subsidiariamente da região noroeste do Rio Grande do Sul (CARDOSO, 2014). Seu conjunto documental registra e preserva parcela significativa da memória regional, tornando-se referência para estudantes, pesquisadores e estudiosos da cultura e da história de Ijuí e região. Complementa essa documentação a hemeroteca, constituída por 40 títulos, relacionados à cidade de Ijuí, Estado do Rio Grande do Sul e Brasil, considerados de cunho histórico e de grande relevância para a história da cidade, em sua maior parte, proveniente de Ijuí e região (MADP, 2020c).

Já na divisão de Imagem e Som, diferentes suportes congregam a memória e a história, principalmente de Ijuí e da FIDENE. Nesse arquivo são tratadas e organizadas fotografias, negativos flexíveis, negativos de vidro,

discos, fitas, filmes e vídeos (MALDANER, 2016). No arquivo fotográfico, por exemplo, mais de 300 mil imagens representam um pouco da trajetória dos 127 anos do município de Ijuí, contada em sua evolução urbana e rural e das pessoas que constituíram esses fatos. Estas imagens ainda registram a consolidação do Ensino Superior na região, representado pela UNIJUÍ, principal mantida da FIDENE (MADP, 2020d).

Do contexto organizacional apresentado, com ênfase nas divisões museológicas do MADP, é possível perceber sua importância e relevância enquanto equipamento cultural para a população de Ijuí e, ao mesmo modo, para a região noroeste gaúcha. O Museu Antropológico Diretor Pestana é o único equipamento cultural desta natureza no município de Ijuí. Destaca-se, principalmente em relação a outros museus no interior do Estado, por sua estrutura física, pela qualidade de suas atividades e pelo seu constante desenvolvimento, atualização e modernização (CALLAI et al., 2002). Sua presença impacta significativamente no processo de democratização da cultura em Ijuí. Neste espaço as pessoas visualizam e percebem suas raízes. Os acontecimentos são eternizados e o passado consegue, de forma harmônica, ser presente.

Como organização responsável pela história e memória da FIDENE, o Museu Antropológico Diretor Pestana assume um papel estratégico, ao poder ser apropriado pela gestão da Fundação para consolidar sua identidade enquanto instituição preocupada em formar profissionais, construir conhecimentos científicos e tecnológicos e promover ações culturais constituidoras da integração e do desenvolvimento da região Noroeste do Estado (FIDENE, 2020). Sua trajetória e heróis, materializados e eternizados no acervo do MADP, quando comunicados organizacionalmente, corroboram para a constituição identitária dos públicos da Fundação e seu pertencimento organizacional.

As características organizacionais do MADP apresentadas nesta seção, são oriundas de leituras empreendidas no discurso institucional do Museu, disponível em seu Portal Institucional<sup>1</sup>, principal ambiente midiático para comunicação informacional da instituição. Dessas leituras, desenvolve-se um exercício a partir das cinco chaves-conceituais sobre fenômenos estratégicos da memória e comunicação organizacional elaborado por Santa Cruz

---

1 Ver: <https://www.unijui.edu.br/museu>

(2014)<sup>2</sup>. Por se tratar de um trabalho teórico-exploratório, não é sua intenção investigar se o posicionamento institucional do Museu reflete efetivamente em suas ações de comunicação e relacionamento, bem como sobre sua apropriação pela FIDENE e demais mantidas da Fundação, no que tange estratégias de comunicação para memória organizacional. É interesse do artigo, vislumbrar o enquadramento das ações Museu Antropológico Diretor Pestana, a partir do estado da arte e do contexto organizacional explorado nas cinco chaves-conceituais sobre memória e comunicação.

Com base no material apresentado até aqui, é possível perceber que o MADP utiliza a **memória como estratégia de comunicação**, tornando público suas atividades, sínteses de seu acervo, bem como sua missão para com a cidade, a região e com a Fundação que a mantém e materializadas em diferentes ambientes midiáticos (Portal Institucional, página na rede social Facebook<sup>3</sup>, materiais publicitários, jornalísticos e de relações públicas).

Podendo ser apropriada pela FIDENE, sua atividade-fim tem potencial de ser explorada cotidianamente nos instrumentos comunicativos, de modo a reafirmar o papel da Fundação junto à comunidade. Em datas comemorativas, seu acervo pode servir de ponto referencial para explicitar, publicizar e disseminar a história, a memória, a cultura e os valores das organizações que formam a Fundação.

Destes elementos – cultura, memória e valores organizacionais – é constituída o fenômeno de **memória como cultura organizacional**, pois será a memória o fator para legitimação das normas, políticas, do “jeito de ser e de fazer” de uma organização. Fenômeno que pode ser concretizado na FIDENE, no próprio Museu, ou em outras organizações que venham a utilizar os recursos históricos e mnemônicos do MADP para suas narrativas organizacionais.

No Museu Antropológico Diretor Pestana a **memória** também tem a característica estratégica de **gestora do conhecimento**, quando compila, organiza e dissemina por diferentes meios tudo que a Fundação construiu no fazer organizacional. É o conhecimento técnico e formal, munido de características pessoais e conhecimentos do senso comum. Documentos, manuais, programas, campanhas e projetos institucionalizados e personificados conforme as demandas de sua época e das pessoas que ali se encontravam

---

2 Ver página 07.

3 Ver: <https://www.facebook.com/MADPUNIJUI>

e realizaram estas atividades.

A **memória como trajetória institucional** já sucinta uma das atividades-fim do MADP. Afinal, um dos grandes objetos de sua intervenção é a história e a memória de Ijuí, da região noroeste gaúcha, da FIDENE e das pessoas e organizações a ela relacionadas. As memórias vislumbradas no acervo do Museu Antropológico Diretor Pestana enquadram-se no fenômeno da **memória como saber coletivo**, pois as narrativas possíveis a partir de cada fato, objeto ou acontecimento registrado são cotidianamente aperfeiçoadas a partir de saberes de diversas coletividades que ajudam a estruturar a história da cidade de Ijuí, da região a qual está inserida e, é claro, sobre a FIDENE.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou refletir sobre a instrumentalização da comunicação pela memória organizacional como forma de ampliar o acesso aos artefatos culturais produzidos pela cultura da memória. Tentou também clarificar a cultura de memória como elemento estratégico das organizações para a consolidação de uma imagem positiva junto a seus públicos e ao desenvolvimento do sentimento de pertencimento organizacional e identificação identitária.

Conforme exposto e articulado durante o texto, a memória é um importante recurso para a formação do pertencimento e para a constituição identitária. A memória individual e coletiva é apropriada por organizações para dar corpus a sua história, encontrar conexões com os indivíduos que com ela se relaciona e, assim, estabelecer laços aproximativos. No contexto das organizações é a memória um recurso de gestão, insumo estratégico para ações que vão dar forma a sua identidade, qualificar sua imagem e formar, junto a seus públicos, o sentimento de pertencimento organizacional.

Exemplo disso é o Museu Antropológico Diretor Pestana que, através das diversas atividades por ele produzidas, corrobora com a formação identitária de Ijuí e região, mas também opera na identidade e pertencimento organizacional dos públicos de interesse da FIDENE.

A partir das cinco chaves-conceituais sobre a relação entre memória e comunicação organizacional apresentado por Santa Cruz (2014), foi possível visualizar no MADP o uso da memória como recurso primeiro para sua atividade-fim, mas também como um recurso para as atividades de comunicação organizacional da FIDENE. A história de seus heróis, as memórias de seus precursores tem potencial para serem apropriadas pela gestão da organiza-

ção e pela comunicação para recontar os ritos do seu desenvolvimento, envolver seus públicos nesse rito e, assim constituir e fortalecer a identidade dos grupos que pertencem a FIDENE.

Disso, percebe-se a comunicação organizacional como instrumento da memória nas organizações, exemplificada pelo Museu Antropológico Diretor Pestana, por ser ele compreendido como meio e forma para a cultura de memória seja amplamente acessada e empregada como estratégia de pertencimento e identidade organizacional. Será nas materialidades da comunicação organizacional (produtos audiovisual, impressos, campanhas publicitárias e de relações públicas, entre outros) que os públicos poderão acessar e consumir as informações mnemônicas da organização, agregando em sua cultura particular estas crenças e valores. Do mesmo modo, é através da comunicação que esses públicos podem compartilhar com suas partes (amigos, familiares, colegas, outras organizações) essas crenças e valores fortalecidos pela memória organizacional, efetivando assim o processo de pertencimento e identificação com sua organização.

Por fim, o presente texto se conclui tendo clara a importância da comunicação para a cultura de memória. Percebe a representatividade que os museus possuem junto às sociedades, em especial às organizações as quais congregam sua história e memória, e deixa como um campo aberto, a necessidade de olhar sobre outras perspectivas a relação entre memória, comunicação e museus, em especial os modelos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

AYRES, Andreia Ribeiro; SILVA, Luana dos Anjos. **Equipamentos culturais e acesso à cultura: convergências entre a política cultural do município do rio de janeiro e o plano nacional de cultura.** In: RBPO – Revista Brasileira de Planejamento Orçamentário, Brasília, DF, vol. 6, n. 1, p. 25-40, 2016.

BRASIL. Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009. **Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências.**

BRUM, Argemiro Jacob. **UNIJUÍ: uma experiência de universidade comunitária: sua história, suas ideias.** 2. Ed. Ijuí: Editora Unijuí, 1998.

CALLAI, Jaime et al. **Museu Antropológico Diretor Pestana: 40 anos de história.** Ijuí: Editora Unijuí, 2002.

CARDOSO, Luciana Silveira. **Museu como instrumento de gestão do patrimônio cultural: elaboração do Plano Museológico do Museu Antropológico Diretor Pestana.** 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. Programa de Pós-Graduação Profissionalizante em Patrimônio Cultural. Santa Maria, RS: UFSM, 2014.

COSTA, Alessandra de Sá de Mello da; CELANO, Denise Franca Barros. **A construção da memória empresarial como estratégia de comunicação organizacional**: uma discussão inicial. In: Anais do XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

DEETZ, Stanley. **Comunicação organizacional**: fundamentos e desafios. In: MARQUIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3 ed. São Paula: Actual Editora, 2003.

FABBRI, Angélica. **Museus: o que são, para que servem?** In: Museus: o que são, para que servem? Sistema Estadual de Museus – SISEM/SP (Org.). São Paulo, 2011, p. 50-59.

FARIAS, Luiz Alberto. **O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERARRI, Maria Aparecida. **Relações públicas contemporâneas**: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas**: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERNANDES, Fabio Frá; PÉRSIGO, Patrícia Milano. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: estudo de suas Aproximações e Distanciamentos. In: Seminário Internacional de Pesquisa em Comunicação, Estratégias e Identidades Midiática. IV. 2011. Universidade Federal de Santa Maria, RS. **Anais eletrônicos...**, Santa Maria, 2011.

FERNANDES, Fabio Frá; SILVA, Marcela Guimarães e. **Audiovisual e memória organizacional**: os 60 anos do Ensino Superior no Noroeste Gaúcho. In: DOMINGUES, Juliana (Org.). **Mídia e cultura contemporânea**: série linguagem. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2019.

FIDENE. Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. **Portal Institucional**, c2020. Disponível em: <<https://www.unijui.edu.br/fidene>>. Acesso em 02 de set. 2020.

FIGUEIREDO, Ewerton Luiz Faverzani; DE BEM, Judite Sanson. **A memória institucional e as relações públicas**. In: CONNEXIO – Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios. Universidade Potiguar, Natal, RN. Ano 3, 2014, p. 67-75.

LEBLEICI, Huseyin; SHAH, Nina. **The birth, transformation and regeneration of business incubators a new organisational forms: understanding the interplay between organisations history and organisational theory**. Revista Business History, Londres, UK, vol. 46, n. 3, p. 353-380, jul. 2004.

IASBECK, Luiz Carlos. **Relações públicas e comunicação organizacional**: o lugar do texto e do contexto. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações públicas, São Paulo, ECA-USP, a.6, n.10/11, p. 103-108, 2009.

MADP – Museu Antropológico Diretor Pestana. **Portal Institucional**, c 2020a. Sobre o Museu. Disponível em: <<https://www.unijui.edu.br/museu/informacoes-museu-ijui>>. Acesso em 02 de set. 2020.

MADP – Museu Antropológico Diretor Pestana. **Portal Institucional**, c 2020b. Museologia. Disponível em: <<https://www.unijui.edu.br/museu/pesquise-museu-ijui#museologia>>.



Acesso em 02 de set. 2020.

MADP – Museu Antropológico Diretor Pestana. **Portal Institucional**, c 2020c. Documentação. Disponível em: < <https://www.unijui.edu.br/museu/pesquisa-museu-ijui#documentacao>>. Acesso em 02 de set. 2020.

MADP – Museu Antropológico Diretor Pestana. **Portal Institucional**, c 2020d. Imagem e Som. Disponível em: < <https://www.unijui.edu.br/museu/pesquisa-museu-ijui#imagememos>>. Acesso em 02 de set. 2020.

MALDANER, Sandra Schinwelski. **Documento sonoro como patrimônio arquivístico documental**: um ambiente de descrição, difusão e acesso para o Museu Antropológico Diretor Pestana. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. Programa de Pós-Graduação Profissionalizante em Patrimônio Cultural. Santa Maria, RS: UFSM, 2016.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2ª. ed. rev. e ampl. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MICHEL, Margareth de Oliveira; MICHEL, Jerusa de Oliveira; PORCIÚNCULA, Cristina Geraldes da. **A memória organizacional** – um estudo sobre vários enfoques – Estudo de Caso: Farmácia Natura e o Museu Farmacêutico Moura em Pelotas. In: XXXVIII INTERCOM, Rio de Janeiro, RS, 2015.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

NORA, Pierre. **Entre memória e história**: a problemática dos lugares. In: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da PUC-SP, n.10, p. 7-28, dez. 1993.

PUTNAM, Linda. **Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: campos acadêmicos e aplicados e múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

SANTA CRUZ, Lucia. **Memória e Comunicação organizacional no Brasil**: interfaces. In: Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ECA-USP, ano 11, número 20, p. 177-188. São Paulo, 2014.

## **Marcela Guimarães e Silva**

Pós-doutora em Comunicação e Gestão de Indústria Criativas pela Universidade do Porto - Portugal. Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa e do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Pampa - Unipampa, campus São Borja, RS - Brasil.  
E-mail: marcelaunipampa@gmail.com

## **Ronaldo Bernardino Colvero**

Doutor em História pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professor do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio da Universidade Federal de Pelotas - UFPel e do Programa de Pós-Graduação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Pampa, campus São Borja, RS - Brasil.  
E-mail: ronaldocolvero@unipampa.edu.br

## **Fabio Frá Fernandes**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Mestre em Comunicação e Indústria Criativa pela Universidade Federal do Pampa - Unipampa, campus São Borja, RS - Brasil. Relações-públicas (cooperação técnica) na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre.  
E-mail: fabio.fra.fernandes@outlook.com