

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

ANDRÉIA ARRUDA BARBOSA

**A MEMÓRIA INSTITUCIONAL COMO POSSIBILIDADE DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: O CASO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**PORTO ALEGRE
2010**

ANDRÉIA ARRUDA BARBOSA

**A MEMÓRIA INSTITUCIONAL COMO POSSIBILIDADE DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: O CASO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof^a Dr^a Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS

**PORTO ALEGRE
2010**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B238m Barbosa, Andréia Arruda

A memória institucional como possibilidade de comunicação organizacional: o caso Exército Brasileiro. / Andréia Arruda Barbosa. – Porto Alegre, 2010.
188 f.

Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Comunicação Social, PUCRS.

Orientadora: Prof^a Dr^a Cleusa Maria Andrade Scroferneker

1. Comunicação. 2. Comunicação Organizacional. 3. Cultura Organizacional. 4. Memória Institucional. 5. Exército – Brasil. I. Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. II. Título.

CDD 658.45

Bibliotecária Responsável

Anamaria Ferreira

CRB 10/1494

ANDRÉIA ARRUDA BARBOSA

**A MEMÓRIA INSTITUCIONAL COMO POSSIBILIDADE DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: O CASO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 02 de Março de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS

Prof^a Dr^a Cláudia Peixoto de Moura – PUCRS

Prof^a Dr^a Ana Regina de Moraes Soster – PUCRS

Dedico esta dissertação aos meus pais e ao meu irmão, pessoas que sabem de onde eu vim, contribuíram para eu me tornar quem eu sou e torcem para que eu tome as melhores decisões por onde eu for.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, sempre. Porque todas as minhas vitórias me são dadas por Ele.

Aos meus pais, Maria Rita e Josafá Barbosa, que por tantas vezes me auxiliaram no decorrer desta construção acadêmica. Em todas as idas e vindas, meu caminho tem sido mais suave por causa de seu suporte emocional e logístico.

À Professora Doutora Cleusa Maria Andrade Scroferneker, que por caminhos dialógicos me orientou nos primeiros passos da complexidade. Com uma postura sempre aberta e uma generosidade desmedida ensinou-me que cada opção é uma *possibilidade* infinita de olhares possíveis. Minha sincera gratidão a esta referência no campo da Comunicação Organizacional.

Ao Professor Doutor Roberto Porto Simões, memória viva das Relações Públicas no Brasil e meu primeiro orientador, por suas palavras tranquilas em meio à profusão de novos conhecimentos no início do curso.

Ao Exército Brasileiro, em especial ao Centro de Comunicação Social do Exército, a Diretoria de Patrimônio Histórico e Cultural do Exército e ao Comando Militar do Sul, cujas práticas de memória pude observar e, assim, desenvolver minha dissertação.

Aos meus irmãos de missão, Coronel Aires, Tenente Coronel Candido, Capitão Cristina Joras, 1º Tenente Ana Rita, 1º Tenente Quéli, 1º Tenente Andréa Cogan e Servidora Civil Elane, pela sensibilidade e profissionalismo com que desempenham seu trabalho diário. Sua ajuda foi essencial para que eu pudesse desenvolver esta pesquisa.

Aos meus companheiros da Policlínica Militar de Porto Alegre, militares e civis, que desde minha chegada nestas plagas gaúchas contribuíram, cada um a seu modo, para me *lugarizar*.

Aos colegas e professores do PPGCOM PUCRS. Foi mesmo um privilégio ter passado pelos bancos da Famecos e conhecer pessoas tão iluminadas.

Olhar para trás pode nos ajudar a inferir
o tipo de olhar com que deveremos
encarar nosso futuro.
Porque incorporamos novos
condicionamentos em nossa
percepção adquiridos no presente,
mas acumulamos também uma carga que
carregamos desde tempos imemoriais
(ROSA, 2006, p. 231).

RESUMO

As implicações do mundo pós-moderno estão repercutindo no ambiente organizacional, cada vez mais (inter) dependente às variações e alterações no relacionamento com os públicos. Essa complexa realidade de relações sociais e valores efêmeros, em que os quadros de referência que davam certa estabilidade aos indivíduos no mundo social estão abalados e os sujeitos parecem buscar sentido em tudo o que fazem, confirma a necessidade de um (re) pensar sobre práticas de comunicação que ressaltem os elementos não transitórios da Identidade Organizacional, estimulando o senso de pertencimento e a partilha de significados. O presente trabalho se propôs a evidenciar a Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional para (re) construir relacionamentos de valor com os públicos de interesse, utilizando como caso as práticas de memória realizadas pelo Exército Brasileiro. Intencionou, também, discutir sobre o lugar da Memória Institucional na organização, entender como esta compreende as práticas que desenvolve e contribuir para o campo da Comunicação Organizacional, a partir da sinalização da relevância da temática para essa área. Esta pesquisa exploratória com abordagem qualitativa foi ancorada pelo Paradigma da Complexidade (MORIN, 1999; 2003; 2006; 2007; 2007b; 2008). Através das lentes dos princípios recursivo, dialógico e hologramático, investigamos as práticas de memória realizadas pela organização e, como um recorte aproximativo, de que forma esta temática se processa no Comando Militar do Sul. Para tanto, as comemorações planejadas para o Bicentenário de Nascimento do Marechal Osório (1808-2008) se apresentaram como exemplo dessa dinâmica em âmbito local. Na busca por essa compreensão, utilizamos como estratégia de ação o estudo de caso e como instrumentos de coleta de dados, o levantamento bibliográfico, a análise documental, o questionário semi-estruturado e a entrevista em profundidade. As conclusões possíveis a que chegamos a respeito deste objeto, ratificam o caráter identitário dessas práticas, bem como a profunda relação existente entre Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional e Memória Institucional.

Palavras-chave: Memória Institucional. Identidade. Comunicação Organizacional. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The implications of the post-modern world have been increasingly affecting the organizational environment which, in turn, is even more (inter) dependent of changes and variations in the relationship with publics. The reference frames that once provided certain stability are now unstable and the individuals in the social world seem to search for meaning in everything day do. This complex reality of social relations and ephemeral values reinforces the need to (re) think some communication practices that highlight the non-transitory elements of Organizational Identity and, consequently, stimulate a sense of belonging and sharing of meaning. This work aims at approaching the Institutional Memory as a possibility of Organizational Communication to (re) build valuable relationships with the target publics. Memory practices employed in the Brazilian Army will be used as case study. It also intends to discuss the place of Institutional Memory in order to understand how the Brazilian Army sees the practices it develops. This work is also an attempt to contribute to the field of Organizational Communication since it signalizes the relevance of this thematic in this field. This exploratory research, with qualitative approach, was based on the Paradigm of Complexity (MORIN, 1999; 2006; 2007; 2007b; 2008). Through the lenses of recursive, dialogic, and hologramatic principles, we investigated the place of memory practices conducted in the organization and, as an approximative clipping, how this thematic is processed within the Southern Military Command. The celebrations planned for Marshall Osorio's Bicentenary (1808-2008) were a good example of this dynamic in the local sphere. In the search for this understanding, the case study was chosen as strategy of action. Bibliographic research, documental analysis, semi-structured questionnaire, and in-depth interview were used as data collection tools. The possible conclusions reached on the object of this study reveal the identity character of these practices and the existence of a deep relationship among Organizational Communication, Organizational Culture and Institutional Memory.

Keywords: Institutional Memory. Identity. Organizational Communication. Organizational Culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Paradigma da complexidade: princípios	23
Figura 2 - (Inter) relação método e dimensões teóricas.....	27
Tabela 1 - Evolução do conceito de memória organizacional.....	45
Tabela 2 - Tipos de acervos de documentação e memória	49
Tabela 3 – Pesquisa sobre Memória Institucional nas empresas brasileiras	50
Figura 3 - Relação circular que (re) liga.....	53
Figura 4 - Comandos Militares de Área e Regiões Militares	74
Figura 5 – Sistema de Comunicação do Exército Brasileiro (SISCOMSEX).....	85
Figura 6 - Sistema Cultural do Exército Brasileiro (SCEEx)	90
Tabela 4 - Tipos de Projeto de Memória	92
Gráfico 1 - Centros de Memória/Espaços Culturais por Comando Militar de Área	95
Figura 7 – Fortes e Fortalezas abertos para visitação por Comando Militar de Área	96
Figura 8 – (Inter) Relação Sistemas de Comunicação e Cultura.....	104
Gráfico 2 - Centros de Memória/Espaços Culturais do CMS	114
Tabela 5 - Tipos de Projeto de Memória realizados nas comemorações do Bicentenário	120

LISTA DE SIGLAS

AHEx - Arquivo Histórico do Exército

BIBLIEX - Biblioteca do Exército

CCOMSEX - Centro de Comunicação Social do Exército

CDOEx - Centro de Documentação do Exército

CMA - Comando Militar de Área

CMS - Comando Militar do Sul

DAC - Diretoria de Assuntos Culturais

DAED - Diretoria de Assuntos Especiais, Educação Física e Desportos

DEP - Departamento de Ensino e Pesquisa

DEPEx - Departamento de Educação e Cultura do Exército

DPHCEx - Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército

FEB - Força Expedicionária Brasileira

FUNCEB - Fundação Cultural Exército Brasileiro

MHEx/FC - Museu Histórico do Exército

MMCMS - Museu Militar do Comando Militar do Sul

MNMSGM - Monumento Nacional aos Mortos da II Guerra Mundial

OM - Organização Militar

RM - Região Militar

SCEx - Sistema Cultural do Exército

SISCOMSEx - Sistema de Comunicação Social do Exército

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
2 AS OPÇÕES METODOLÓGICAS	21
3 A PREMÊNcia DA MEMÓRIA: PASSADOS PRESENTES.....	32
3.1 ALGUNS ENFOQUES SOBRE MEMÓRIA.....	34
3.2 A MEMÓRIA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	43
3.3 MEMÓRIA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	55
3.3.1 A Identidade do Sujeito Pós-Moderno	57
3.3.2 Identidade, Imagem e Reputação.....	62
4 AS PRÁTICAS DE MEMÓRIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO	72
4.1 “QUEM SOMOS ?”	73
4.2 “DE ONDE VIEMOS?”	79
4.3 “PARA ONDE VAMOS ?”.....	84
4.3.1 O Sistema de Comunicação do Exército.....	84
4.3.2 O Sistema Cultural do Exército	87
4.3.3 As Práticas de Memória do Exército Brasileiro	91
4.4 (INTER) RELAÇÕES ENTRE MEMÓRIA E COMUNICAÇÃO	100
4.5 RELAÇÕES PARTE X TODO: O COMANDO MILITAR DO SUL	105
4.5.1 As Práticas de Memória no Âmbito do Comando Militar do Sul.....	108
4.5.2 O Bicentenário de Osorio.....	117
4.6 EM BUSCA DE APORTES PRELIMINARES.....	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICES	145
ANEXOS	158

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Vivemos em um mundo pós-moderno¹, caracterizado por acirrada competitividade e constantes alterações nos campos político, econômico e social, que repercutem e causam novas adequações no sistema globalizado².

Embora a globalização não constitua um processo recente, o notável impulso no desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação observado nos últimos anos, provocou a ruptura das noções de tempo e espaço e profundas mudanças nas relações sociais, nas formas de ver, ouvir, sentir e se relacionar. De acordo com Drucker (1999), as inúmeras transformações pelas quais o mundo passou no último século modificaram mais as suas configurações, processos e estruturas neste período do que em qualquer outra época da história humana.

Este cenário propiciou o surgimento de uma sociedade na qual a informação possui caráter estratégico e exerce um papel preponderante sobre a vida dos indivíduos e a dinâmica das organizações. Segundo Rosa (2006, p. 357), “a Nova Tecnologia não determinou apenas o surgimento de uma Nova Economia. Introduziu também uma Nova Visibilidade”.

No tocante aos indivíduos, podemos observar que as mudanças decorrentes dessa nova realidade têm provocado uma ruptura em sua identidade, pois, de acordo com Almeida (2006, p. 33), este “é um tempo de opções; de unicidade e pluralismo; de combinação de tradição e inovações; de deslocamento dos indivíduos em relação aos seus referenciais normativos; de carência de modelos identificatórios”.

Diante dessa complexa realidade de relações sociais e valores efêmeros, em que os

¹ De acordo com Hall (2005), a “*pós-modernidade*” ou “*modernidade tardia*” (grifo nosso), tem afetado os sujeitos nas sociedades modernas a partir do final do século XX, cujas intensas transformações não mais permitem embasamentos sólidos para a manutenção da idéia do sujeito moderno com uma identidade fixa, coerente e integrada. Conforme observa Sanfelice (2003), a primeira abordagem filosófica desse termo foi introduzida por Lyotard na obra “A condição pós-moderna” (grifo nosso), de 1979, significando uma sociedade pós-industrial na qual o conhecimento é a principal força econômica de produção e onde a ciência já não pode ter a pretensão de ser a verdade em relação ao conhecimento comum.

² Esse texto foi desenvolvido na 1ª pessoa do plural por considerarmos que nossa fala nunca é solitária, pois conforme pondera Halbwachs (2006, p. 30), “jamais estamos sós. Não é preciso que outros estejam presentes, materialmente distintos de nós, porque sempre levamos conosco e em certa quantidade de pessoas que não se confundem”. Ainda, segundo Freitas (2000, p. 87), “somos ao mesmo tempo um individual e um coletivo, um sozinho e uma multidão, um ninguém e um todo-mundo, que se apresenta e representa nas relações múltiplas do cotidiano”. Face ao exposto é que optamos pela escrita no plural.

quadros de referência que davam certa estabilidade aos indivíduos no mundo social estão abalados, os sujeitos parecem buscar sentido em tudo o que fazem. Tedesco (2004, p. 65, grifo do autor) pondera que “a pós-modernidade defende a chamada *destruição criadora das identidades*”, cujos princípios básicos são “a redução da identidade à subjetividade, à pluralidade e à transitoriedade”.

A busca pela identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, tornou-se, segundo Castells (2000, p. 23), a fonte básica de significado social neste mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, em virtude da “ampla desestruturação das organizações, deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e expressões culturais efêmeras”. Em contrapartida, os indivíduos têm buscado novas formas de prática social, afirmativa compartilhada por Rabin (2005), quando aponta que a busca pela identificação e pelo pertencimento parece ter se tornado uma necessidade humana, pois todos anseiam sentir-se vinculados a algo, podendo usar rótulos e referências.

Os reflexos desse processo são sentidos também no ambiente organizacional, que exige reorganização constante. A comunicação se afirma, assim, como uma possibilidade para a otimização de resultados neste contexto, pois “é exatamente no âmbito dessa nova sociedade e de cenários mutantes e complexos que as organizações operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores” (KUNSCH, 2006, p. 35).

Dessa forma, torna-se essencial que as organizações se preocupem em utilizar a comunicação de forma estratégica, buscando construir relacionamentos bilaterais³ com todos os seus públicos de interesse. Para Kotler (2000b, p. 624, grifo nosso), “um público pode facilitar ou impedir a sua capacidade [das organizações] em atingir seus objetivos e cumprir sua missão”.

Para construir relacionamentos efetivos com os stakeholders⁴, as organizações

³ Entendemos relacionamentos bilaterais como sendo resultado de comunicações bilaterais. De acordo com Freixo (2006, p. 217), bilateral é o oposto de unilateral, significando que “a comunicação é de sentido único, do emissor para o receptor”, característica de organizações que são chamadas a funcionar em situações de urgência, tais como hospitais, serviços de proteção civil e as Forças Armadas. Embora esse autor aponte algumas vantagens neste tipo de fluxo, ele propõe a busca pela bilateralidade, posto que vislumbra os receptores como negociadores de sentido, seres não-passivos diante das mensagens.

⁴ A definição adotada neste estudo é a de Kunsch (1997), que conceitua stakeholders como os públicos estratégicos de uma organização, ou seja, as pessoas ou grupos que estão ligados a ela em razão do interesse recíproco existente entre ambas as partes. As denominações “públicos de interesse” e “públicos estratégicos” (grifo nosso) também serão utilizadas como sinônimos de stakeholders.

precisam investir em ações que despertem nos sujeitos o sentimento de pertencimento, tendo em vista que “um indivíduo que perde o sentido da relação com o próprio passado perde também um elemento fundante de sua identidade, ou seja, a capacidade de perceber sua própria continuidade, de se reconhecer como “mesmo” no decorrer do tempo” (TEDESCO, 2004, p. 64, grifo do autor). Nassar (2007, p. 114) destaca que o sentimento de pertença ou pertencimento é como

um turbilhão de lembranças do sujeito, estimulado pelo pesquisador, por um objeto, por uma pergunta e pela possibilidade de uma narrativa desvinculada de um objetivo prático, que traz um reencontro com um passado feliz ou importante, ou com uma comunidade de destino.

Ainda de acordo com este autor, estimular a criação desse sentimento em âmbito organizacional é essencial hoje, pois,

está posta como algo que diferencia e solidifica a relação dos públicos com a organização. Em um mundo em que tudo é rapidamente banalizado pela massificação, pela utilização cotidiana, pelo excesso de exposição, uma diferenciação que nasce pela história de uma organização, é um atributo que poucos têm (NASSAR, 2007, p. 186).

O senso de pertencimento e de proximidade pode ser conquistado através do desenvolvimento de ações de comunicação permanentes e com enfoque no resgate e na valorização da Memória Institucional. É através dessa temática que, na visão de Maricato (2006), é possível tornar-se importante na vida das pessoas e fazer com que elas “experimentem” (grifo nosso) a organização.

Por Memória Institucional – ou empresarial - Worcman (2004) entende como sendo o uso que uma empresa⁵ faz de sua própria história. Ainda de acordo com o pensamento desta autora, trabalhar esse tema não é apenas promover uma reconstrução do passado da instituição, mas pode constituir “um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros” (WORCMAN, 2004, p.23).

⁵ O termo “empresa” (grifo nosso) é utilizado por Worcman (2004) em seu texto, razão pela qual o empregamos aqui.

Em um mundo marcado por constantes mudanças, modismos e instantaneidade, o investimento em ações de memória institucional, que mostrem a confiabilidade e a segurança da instituição, bem como os elementos de sua cultura e identidade, pode agregar valor ao discurso organizacional. Ainda, pode contextualizar os atos de uma organização ao longo de sua trajetória. Para Worcman (2004, p. 23),

se a memória na empresa for entendida como ferramenta de comunicação, como agente catalisador no apoio a negócios, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica, então poderemos afirmar que esta empresa, de fato, é capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória.

Acreditamos que Memória Institucional se apresenta não como uma ferramenta de comunicação, pontual e estanque, mas como uma possibilidade de Comunicação Organizacional para (re) construir relacionamentos de valor entre uma organização e seus públicos de interesse. Partimos do pressuposto que as práticas de memória promovem o processo de construção de significados e partilha do senso de pertencimento, *lugarizando* (grifo nosso)⁶ os indivíduos em um projeto maior de continuidade, de constância no tempo, de sentido. Neste lugar, os sujeitos podem (re) descobrir sua identidade, seus pontos de referência e construir vínculos sociais.

Sob a perspectiva de Augè (1994)⁷, lugar é o identitário, o relacional e o histórico, ou seja, as referências que compõe a identidade individual e que marcam as relações dos sujeitos com os outros. O autor parte da constatação que o ser humano precisa de pontos de referência para não se perder numa sociedade caracterizada por alta individualização e perda do vínculo social (AUGÈ,1994). Em contrapartida, o não-lugar⁸ é “um espaço que

⁶ Entendemos lugarizar como promover o retorno do sujeito à sua identidade, onde este encontra sentido para suas ações.

⁷ Santos (1994, p. 37) compreende lugar como o resultado “de uma solidariedade regulada ou organizacional”, ou seja, um “encontro entre *possibilidades* latentes e *oportunidades* preexistentes ou criadas” (SANTOS, 1994, p. 44, grifo do autor). Nesse sentido, é o lugar que permite aos indivíduos perceberem o mundo, posto que reúne características de permanência, mesmo em meio à fluidez e à competitividade presente nos tempos atuais: “é pelo lugar que revemos o Mundo e ajustamos nossa interpretação, pois, nele, o recôndito, o permanente, o real triunfam, afinal, sobre o movimento, o passageiro, o imposto de fora” (SANTOS, 1994, p. 37). Contudo, optamos por empregar a abordagem do antropólogo francês Augè (1994), por entendermos que está mais alinhada ao objeto em estudo.

⁸ Segundo Augè (1994, p. 88), os não-lugares possuem duas realidades complementares, porém distintas: são “espaços constituídos em relação a certos fins (transporte, trânsito, comércio, lazer) e a relação que os indivíduos mantêm com esses espaços”.

não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico” (AUGÈ, 1994, p. 73), ou seja, não é um lugar antropológico e, por isto, “não cria nem identidade singular nem relação, mas sim solidão e similitude” (AUGÈ, 1994, p. 95). Dessa forma, os não-lugares são espaços de passagem, do provisório, do efêmero e do transitório e representam uma nova configuração social, característica de uma época que se define pelo excesso de fatos, superabundância espacial e individualização das referências (AUGÈ, 1994). Porém, não obstante as diferenças conceituais existentes entre o lugar e o não-lugar, como todo elemento constituinte de uma realidade complexa, eles são complementares e antagônicos, ou “polaridades fugidias: o primeiro nunca é completamente apagado e o segundo nunca se realiza totalmente” (AUGÈ, 1994, p. 116). Assim,

a realidade concreta do mundo de hoje, os lugares e os espaços, os lugares e os não-lugares misturam-se, interpenetram-se. A possibilidade do não-lugar nunca está ausente de qualquer lugar que seja. A volta ao lugar é o recurso de quem frequenta os não-lugares [...] lugares e não lugares se opõem (ou se atraem), como as palavras e as noções que permitem descrevê-las (AUGÈ, 1994, p. 98).

Numa supermodernidade⁹ produtora de não-lugares, que representa um mundo “prometido à individualidade solitária, à passagem, ao provisório e ao efêmero” (AUGÈ, 1994, p. 74), quando estamos inseridos em todos os lugares do mundo globalizado, as referências coletivas estão enfraquecidas e o individualismo exacerbado, o desafio da comunicação é propiciar novas vivências em conjunto, promovendo a relação e o resgate da identidade do indivíduo.

Consideramos que a pertinência deste tema reside no fato de ser relativamente novo

⁹ São características da supermodernidade proposta por Augè (1994): a) a superabundância factual, onde a aceleração da história em razão da velocidade da informação criou a necessidade de dar sentido ao presente; b) a superabundância espacial, ou seja, o excesso de espaço trazido pelo encolhimento do mundo, devido à quebra das noções de tempo e espaço, provocou a produção de não-lugares, através dos quais circulam pessoas e bens; c) a individualização das referências, onde o indivíduo que se crê o centro do mundo se torna referência para as informações a que tem acesso. Ainda de acordo com o autor, a supermodernidade encontra sua expressão completa nos não-lugares e impõe “às consciências individuais novíssimas experiências e vivências de solidão, diretamente ligadas ao surgimento e à proliferação de não-lugares” (AUGÈ, 1994, p. 86). Assim, é a medida de uma época que, em razão das novas tecnologias, deu lugar “a uma comunicação tão estranha que muitas vezes só põe o indivíduo em contato com outra imagem de si mesmo” (AUGÈ, 1994, p. 74). De acordo com Binde (2008, p.1), Augè usa o termo supermodernidade para se afastar do conceito de pós-modernidade, porque intenta dar a idéia de continuidade. Nesta direção, considera que na modernidade atual podem ser observados mais fatores de aceleração do que propriamente de ruptura, como muito se diz.

e por promover a reflexão acerca de valores duradouros, cada vez mais distantes da realidade fugaz que parece ter abarcado as organizações e as relações no contexto atual.

O assunto foi abordado por Nassar¹⁰ (2006) na sua tese de doutorado apresentada na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Como parte desse estudo, o autor desenvolveu uma pesquisa sobre projetos de história empresarial junto às empresas brasileiras, com questões que buscavam responder, entre outros aspectos, qual o papel reservado às práticas de memória empresarial nas empresas do país, seus objetivos e motivações. Como resultados, o autor apontou que as áreas de História e Memória Empresarial estão se estruturando no país, que representam uma tendência e uma ampliação do campo de atuação dos profissionais de Comunicação. Como reflexões finais, destacou que a análise do passado auxilia a projetar o futuro e as informações servem como instrumento de inteligência competitiva¹¹.

Estudar a temática da Memória Institucional pareceu-nos instigante desde o princípio, sobretudo porque permite a reflexão acerca de valores duradouros diante da efemeridade do contexto atual. Em uma sociedade onde a velocidade e o descarte imperam, a solidez da trajetória de uma organização ao longo do tempo pode representar uma possibilidade de (re) construir relacionamentos de valor com seus públicos de interesse. Numa tentativa de compreender melhor essa temática, optamos por realizar um estudo de caso, para que pudéssemos, por meio dele, aprofundar a compreensão e as possibilidades de explicação e contribuição. Assim, a busca pela interlocução entre o conhecimento produzido e a ação praticada nos motivou a buscar por meio de um caso prático as respostas possíveis aos nossos questionamentos.

O tema do presente trabalho são as práticas de Memória Institucional realizadas pelo Exército Brasileiro. A opção pela instituição¹² deu-se, sobretudo, a duas razões. A

¹⁰ Paulo Nassar é jornalista pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC-SP e doutor pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP, onde ministra a disciplina "Comunicação Organizacional e Relações Públicas na Construção da Responsabilidade Histórica e no Resgate da Memória Institucional das Organizações", com alunos de mestrado e doutorado.

¹¹ Segundo Bueno (2009, p. 372), "inteligência competitiva abrange não apenas a coleta e a sistematização de dados ou informações, que serão tornados conhecimentos, mas de uma autêntica e complexa gestão que inclui monitoramento da concorrência, identificação dos pontos fracos e fortes das organizações, construções de cenários articulados com estratégias e ações e a utilização de métodos e técnicas variados".

¹² Não obstante alguns autores delimitarem diferenças conceituais para as categorias Organização e Instituição, como é o caso de Srour (1998), que destaca que as organizações são coletividades planejadas de forma deliberada, com vida própria e dinâmica específica, especializadas na produção de um determinado bem ou serviço, ou realizar um objetivo, e as instituições possuem acepções características, tais como estabilidade estrutural e respeitabilidade social, e remetem "a um complexo consagrado de normas, estribado em valores arraigados e com longa duração no tempo" (SROUR, 1998, p. 108), e que, sob esta ótica o Exército Brasileiro pode ser classificado como uma instituição, neste estudo as duas definições serão tomadas como sendo sinônimas para facilitar o desenvolvimento

primeira delas, por esta possuir uma trajetória de mais de três séculos participando ativamente de vários acontecimentos presentes na história e na memória do país. Em segundo lugar, em função de nossa atuação na área de comunicação da organização, que nos incentiva a crer que tal discussão poderá contribuir para a difusão de conhecimento acerca do tema e para o desenvolvimento de ações futuras sob esta perspectiva. Além disso, nossa pesquisa foi motivada por este ser um tema relativamente novo no âmbito da Comunicação Organizacional e possibilitar uma ampliação do campo de atuação dos profissionais de Comunicação (NASSAR, 2006).

Para uma melhor compreensão desta temática, as questões de pesquisa que se apresentaram como relevantes para nossa reflexão foram,

- a) Qual o lugar da Memória Institucional no Exército Brasileiro?
- b) Como o Exército Brasileiro compreende suas práticas de Memória Institucional?
- c) A Memória Institucional pode constituir-se em uma possibilidade de Comunicação Organizacional para (re) construir relacionamentos de valor com os públicos de interesse do Exército Brasileiro?
- d) Qual a relevância da Memória Institucional para a área da Comunicação Organizacional?

Nessa direção, nos propomos a atingir os seguintes objetivos durante o desenvolvimento deste estudo:

- a) Discutir sobre o lugar da Memória Institucional no Exército Brasileiro.
- b) Entender como o Exército Brasileiro compreende suas práticas de Memória Institucional;
- c) Evidenciar a Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional para (re) construir relacionamentos de valor com os públicos de interesse do Exército Brasileiro.

- d) Contribuir para o campo da Comunicação Organizacional, a partir da sinalização da relevância da Memória Institucional para esta área.

O método escolhido para ancorar esta reflexão é o Paradigma da Complexidade desenvolvido por Morin (1999; 2003; 2006; 2007; 2007b; 2008), por entendermos que este permite articular o diverso e o único, o antagônico e o complementar, aspectos permanentes numa realidade complexa¹³, tal como a da organização, foco de nosso estudo de caso. Por meio dele, podemos “transitar com alguma segurança pelos antagonismos e contradições que marcam a comunicação das organizações e que demandam um pensar complexo” (SCROFERNEKER, 2008, p. 16), uma vez que ele possibilita a (re) ligação e motiva um pensar “capaz de reunir, contextualizar, globalizar, mas ao mesmo tempo, de reconhecer o singular, o individual, concreto” (MORIN, 2003, p. 77), o que guarda relação com a Memória Institucional tal como a concebemos neste estudo.

Os procedimentos metodológicos adotados aqui foram compreendidos como sendo estratégias de ação, suportes para sustentar o contato com a realidade. Estratégias proporcionam um senso de unidade e direção, contudo, de acordo com Wit e Meyer (1998), não constituem um fim em si, mas os meios para atingir certos objetivos. Nesse sentido, vários caminhos poderiam ser trilhados. Todavia, em razão deste estudo possuir um caráter exploratório com abordagem qualitativa, optamos por realizar um estudo de caso utilizando técnicas como pesquisa bibliográfica, análise documental, questionários semi-estruturados e entrevista em profundidade. O estudo de caso, desenvolvido com base em Yin (2001), foi escolhido, sobretudo, por ser uma estratégia em que predominam os dados qualitativos e o documento produzido como relato ser útil tanto para contribuir com a teoria como para o processo decisório.

No tocante à estrutura, nossa dissertação tem cinco capítulos. Este primeiro abrange nossas considerações iniciais, a contextualização da temática da memória no ambiente organizacional, bem como algumas características do objeto e da organização escolhida para desenvolvermos o estudo de caso. As questões de pesquisa, os objetivos que intencionamos alcançar, e os procedimentos metodológicos que optamos por utilizar ao longo de nosso percurso também são evidenciados neste momento.

O método, a metodologia e as estratégias escolhidas para desenvolvermos nossa

¹³ Morin (2006, p. 13) conceitua a complexidade como um tecido, que possui partes heterogêneas, mas indissociáveis, que são ao mesmo tempo únicas e múltiplas, ou seja, como “o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico”.

reflexão são detalhados no segundo capítulo. O Paradigma da Complexidade e os seus três princípios basilares - recursivo, dialógico e holográfico - nos permitiram enxergar que as contradições existentes na organização foco de nosso estudo, bem como nas práticas de memória que realiza não são excludentes, mas sim reforçadoras da Cultura Organizacional. Suas características, bem como os procedimentos metodológicos adotados nessa construção científica são apresentadas nesse momento. As proposições de Moreira (2005), sobre análise documental, de Marconi e Lakatos (2009), a respeito de questionário, e de Duarte (2005), no tocante à entrevista em profundidade, ampararam o processo de elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

Durante o levantamento bibliográfico realizado no terceiro capítulo desta pesquisa, enfocamos algumas perspectivas sobre a temática da memória, inclusive sua evolução no contexto organizacional e a intrínseca relação entre comunicação, cultura, identidade, imagem e reputação. Desse modo, a leitura de autores como Bergson (2006), Halbwachs (2006), Pollak (1992), Maricato (2006), Nassar (2004; 2006; 2007), Worcman (2004), e Totini e Gagate (2004) permeou nosso estudo.

O estudo de caso foi realizado no quarto capítulo, onde, a partir das questões “Quem somos? De onde viemos? Para onde vamos?” (grifo nosso), as grandes interrogações propostas por Morin (2007) como sendo reveladoras das dimensões psicológicas, sociais e históricas dos sujeitos, enfocamos a organização Exército Brasileiro. Nesse momento abordamos sua estrutura, história e características de seus Sistemas de Comunicação e Cultura, além das práticas de memória que desenvolve. Visando a apreender outros aspectos relacionados à temática, enviamos por email dois questionários semi-estruturados aos órgãos responsáveis, respectivamente, pela comunicação¹⁴ e pela memória¹⁵ da Instituição.

Consideramos relevante ressaltar que este estudo teve uma construção recursiva, pois ao longo do caminho foi sendo construído e (re) construído. Assim, acatamos as sugestões da Banca de Qualificação desta pesquisa que sugeriu enriquecê-la com o enfoque de práticas de memória realizadas em nível local, devido à maior proximidade do pesquisador com o objeto. Para dar conta dessa necessidade, buscamos o Comando Militar do Sul (CMS), com sede em Porto Alegre (RS), onde realizamos uma entrevista em profundidade com um representante da Seção de Comunicação Social, além de várias

¹⁴ Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX).

¹⁵ Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEx).

visitas in loco no Museu Militar do Comando Militar do Sul, seção apêndice que coordena vários projetos com esse caráter. Dessa forma, pudemos revelar como projetos de memória são desenvolvidos por um Comando Militar de Área (CMA), integrante do Sistema Cultural do Exército (SCEEx). Para exemplificar essa dinâmica, recorreremos às comemorações alusivas ao Bicentenário de Osorio, realizadas em 2008, face à relevância desse patrono para a Instituição, face, também, ao caráter de resgate histórico dessa série de eventos e à repercussão gerada na mídia local. Ao final do capítulo quatro encontra-se a análise, realizada sob a lente dos princípios recursivo, dialógico e hologramático.

A última parte desta pesquisa, as considerações finais, abrange as conclusões possíveis em relação ao objeto. Como na relação circular que segue uma lógica recursiva proposta por Morin (2007b)¹⁶, esse capítulo representa uma volta ao passado, no sentido de rememorar os conceitos que nos guiaram durante todo o percurso, um aporte no presente, evidenciando os principais elementos e aspectos identificados no estudo de caso, e um olhar para o futuro, onde a Memória Institucional pode representar uma possibilidade de Comunicação Organizacional para (re) construir relacionamentos de valor entre as organizações e seus públicos de interesse.

¹⁶ Sob esta ótica, o passado, o presente e o futuro das organizações estão inseridos numa relação circular que segue uma lógica recursiva (MORIN, 2007b).

2 AS OPÇÕES METODOLÓGICAS

Um objeto que iluminamos dos dois lados e com duas luzes nos desvenda mais detalhes e se impõe mais à nossa atenção (HALBWACHS, 2006, p. 49).

As organizações atuais desenvolvem suas atividades em um ambiente complexo, permeado por ações e interações contínuas que produzem novas ações e reações, obrigando que aquelas se (re) inventem para atingir seus objetivos globais/regionais/locais e acompanhar os processos de mudança. Desse modo, uma visão isolada e fragmentada dificulta a compreensão dos fenômenos produzidos neste contexto, onde “ordem, desordem e organização devem ser pensadas juntas” (MORIN, 2007, p. 50).

Em virtude da organização foco deste estudo ser, dialogicamente¹⁷, amparada em princípios não discutíveis como hierarquia e disciplina, mas, ao mesmo tempo, precisar dialogar com a sociedade, cada vez mais informada e consciente dos seus direitos, o Paradigma da Complexidade desenvolvido por Morin (1999; 2003; 2006; 2007; 2007b; 2008) foi o método escolhido para ancorar esta reflexão. De acordo com Morin (2006, p. 83), esse pensamento se apresenta como uma possibilidade, uma vez que “não resolve por si só os problemas, mas se constitui numa ajuda à estratégia que pode resolvê-los”, mas motiva um pensar contextualizado, hábil para globalizar e ao mesmo tempo “reconhecer o singular, o individual, o concreto” (MORIN, 2003, p. 77).

Entendemos que estes pressupostos paradigmáticos são essenciais em uma pesquisa que lida essa dialógica, pois, consideramos como não-excludentes aspectos contraditórios, mas inerentes em um mundo com alto grau de incerteza. Consideramos relevante ressaltar que esta é uma opção de compreensão, que fazemos neste momento e contexto, uma vez que as escolhas são transitórias. Nesta direção, Minayo (2008), assinala que:

Nenhuma teoria, por mais bem elaborada que seja, dá conta de explicar ou interpretar todos os fenômenos e processos. Por vários motivos. Primeiro porque a realidade não é transparente e é sempre mais rica e mais complexa do que nosso limitado olhar e nosso limitado saber.

¹⁷ Entendemos aqui a dialógica segundo Morin (2008, p.95), quando indica que esta nos permite unir “dois princípios ou noções que deviam excluir-se reciprocamente, mas são indissociáveis em uma mesma realidade”.

Segundo, porque a eficácia da prática científica se estabelece, não por perguntar sobre tudo, e, sim, quando recorta determinado aspecto significativo da realidade, o observa, e, a partir dele, busca suas interconexões sistemáticas com o contexto e com a realidade (MINAYO, 2008, p.17).

Morin (2008) propõe a substituição de um paradigma da simplificação essencialmente cartesiano por um paradigma da complexidade. Ele observa que o primeiro atrofia as possibilidades de um pensar contextualizado, onde exista abertura para as várias possibilidades de compreensão e de reflexão, posto que é separado, insuficiente e mutilante. Deste modo, pensar por essa ótica simplificadora pode prejudicar a capacidade de um julgamento corretivo e impedir a visão de longo prazo.

Por outro lado, o autor sinaliza que a compreensão dos fenômenos atuais com todos os aspectos que a realidade complexa pressupõe, requer pensar sob um paradigma da complexidade, pois ele é ligado, transdisciplinar, multirreferencial e capaz de conceber noções simultaneamente complementares e antagônicas, que ao mesmo tempo separam e associam, contextualizando os processos e contribuindo para que estes adquiram sentido. Ele destaca, ainda, que esse método concebe “a relação de inseparabilidade e as inter-retroações entre o local e o global, o fenômeno e o seu contexto, [...] capta as inter-relações, as implicações mútuas, os fenômenos multidimensionais, as realidades solidárias e ao mesmo tempo conflitivas” (MORIN, 2007, p. 21). Ou seja, o pensamento complexo é organizador e respeita a diversidade e a unidade, pois considera “a relação recíproca entre todas as partes” (MORIN, 2007).

Esse paradigma busca promover a (re) ligação, posto que aproxima “o que até o presente era concebido de forma disjunta e, por vezes, repulsiva” (MORIN, 2007, p. 65). Essa (re) ligação somente é possível através de uma (re) aprendizagem do pensamento, que pressupõe a ação de alguns princípios, complementares e interdependentes. Em nossa reflexão, recorreremos às lentes dos princípios recursivo, dialógico e hologramático, considerados pelo autor como sendo a base do pensamento complexo (Figura 1), por acreditar que são essenciais para a compreensão da dinâmica das organizações.

O princípio recursivo ou autoprodutivo propõe a quebra da causalidade linear, pois “implica um processo no qual efeitos e produtos são necessários à sua produção e à sua própria causação” (MORIN, 2006, p. 66), ou seja, um processo cujos produtos são imprescindíveis para a própria produção do processo. O autor compara a idéia de

recursividade ao processo do turbilhão, onde cada movimento é ao mesmo tempo, produto e produtor. Do mesmo modo, sob a lógica recursiva, os produtos e os efeitos de um processo são, ao mesmo tempo, causas/produtos e causadores/produtores daquilo que os produz (MORIN, 2006). Assim, a recursividade propõe uma ruptura com as idéias de causa/efeito, produto/produtor, estrutura/superestrutura, uma vez que “tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor” (MORIN, 2006, p. 74).

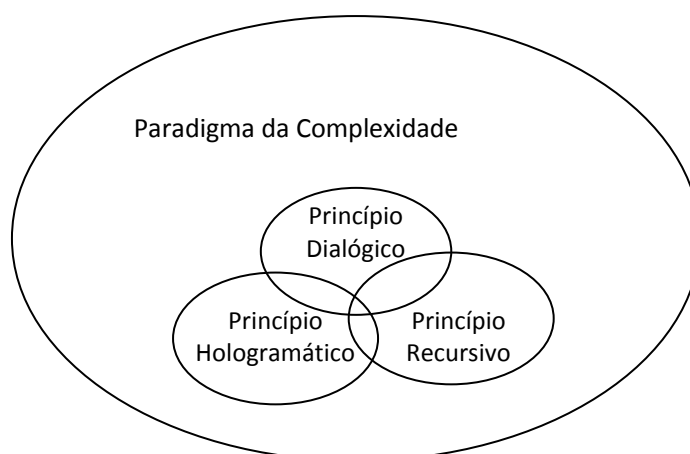


Figura 1 - Paradigma da complexidade: princípios

Fonte: Elaborado pela autora a partir da compreensão dos três princípios do Paradigma da Complexidade enfocados neste estudo.

Essa realidade pode ser observada na sociedade e nas organizações. De acordo com Morin (2006, p.74), “a sociedade é produzida pelas interações entre os indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e os produz”. Fazendo uma analogia com o ambiente organizacional, assim como os processos, discursos e formas de atuação das organizações repercutem entre os seus públicos de interesse, os produtos gerados retornam para as organizações, seja em forma positiva ou negativa, dependendo do que foi repercutido. Assim, “uma ordem organizacional (turbilhão) pode nascer a partir de um processo que produz desordem (turbulência)” (MORIN, 2006, p. 62).

Neste caminho, Baldissera (2009) posiciona as organizações atuais, quando observa que:

a) são resultados provisórios (mudam permanentemente) da interação dos diferentes sujeitos-força (cada um dos indivíduos que compõem a

organização ou que, de alguma forma, a ela se articulam), mesmo quando da sua concepção/criação); b) ecossistemicamente tensionadas sofrem influências diversas, seja do entorno cultural, social, ecológico e/ou político, entre outros; c) ao mesmo tempo em que são (re) tecidas, também são agentes na tessitura do entorno ecossistêmico, bem como dos sujeitos-força que nela/ com ela interagem (BALDISSERA, 2009, p. 144).

O princípio dialógico consiste em unir verdades aparentemente contraditórias, juntando “princípios, idéias e noções que parecem opor-se uns aos outros” (MORIN, 2007, p. 66). A lógica dialógica permite que se assumam de forma racional a inseparabilidade de noções contraditórias na busca pela compreensão de um fenômeno complexo¹⁸ (MORIN, 2008, p. 96). O autor observa que a abrangência da complexidade da relação entre ordem/desordem/organização¹⁹, fica evidente “quando se constata empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, os quais contribuem para o crescimento da ordem (MORIN, 2006, p. 63). Sob essa perspectiva, o que é antagônico também pode ser complementar, o que é múltiplo também pode ser único, ou seja, “permite manter a dualidade no seio da unidade” (MORIN, 2006, p. 74).

Compreender a dinâmica organizacional sob a ótica desse princípio é essencial para enxergar os processos, pois as organizações são complexas. De acordo com Morin (2006, p. 89), a relação ordem/desordem é uma necessidade nas organizações, pois “num universo onde os sistemas sofrem incremento da desordem e tendem a se desintegrar, sua organização permite refrear, captar e utilizar a desordem”. Desse modo, torna-se essencial que as organizações estejam constantemente refletindo sobre novas posturas e formas de ação. A noção de dialogismo é basilar para a abertura das organizações rumo a um novo pensar, pois conforme aponta Baldissera (2009, p. 143):

Na medida em que a comunicação se qualifica como dialógica, apresenta-se como lugar e meio para que os sujeitos possam se realizar como diversidade, atualizando suas idéias, seus pensamentos, suas concepções e/ou suas diferenças sem que uns se sobreponham aos outros.

¹⁸ Complexo, segundo o sentido original do termo *complexus*, é “o que está tecido em conjunto” (MORIN, 2007, p.18).

¹⁹ Morin (2006, p. 89) conceitua ordem como “tudo o que é repetição, constância, invariância, tudo o que pode ser posto sob a égide de uma relação altamente provável, enquadrado sob a dependência de uma lei” e desordem como “tudo o que é irregularidade, desvios com relação a uma estrutura dada, acaso, imprevisibilidade”.

O terceiro princípio faz alusão ao holograma, onde um ponto contém a quase totalidade da informação da figura representada. Assim, o princípio hologramático busca romper com os esquemas simplificantes, uma vez que propõe ir além do reducionismo que só enxerga as partes, e do holismo que só percebe o todo. De acordo com esse enfoque, “não apenas a parte está no todo mas o todo está na parte” (MORIN, 2007, p. 67). Isso implica dizer que muitas características do todo se fazem presentes nas partes, assim como as das partes se refletem no todo, mas não somente estas, pois:

Na lógica recursiva, sabe-se muito bem que o adquirido no conhecimento das partes volta-se sobre o todo. O que se aprende sobre as qualidades emergentes do todo, tudo que não existe sem organização, volta-se sobre as partes. Então pode-se enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos (MORIN, 2006, p.75).

Sob essa perspectiva, é essencial compreender que tudo na relação parte-todo pressupõe uma ligação material, recebendo e transferindo influência, pois, de acordo com Morin (2007, p. 22), “torna-se impossível conceber as partes sem conceber o todo e tampouco o todo sem conceber as partes”. Assim, a sociedade pode ser compreendida como um todo que está presente no interior de cada um dos indivíduos que a constituem, porque estes são portadores de sua linguagem, códigos e cultura.

Nas organizações, esse princípio permite enxergar que todas as alterações que ocorrem no todo repercutem de alguma maneira sobre as partes e, da mesma forma, o que acontece nas partes provocará reações no todo. Isto requer monitoramento e reavaliações constantes, no sentido de:

Procurar sempre as relações e inter-retro-ações entre cada fenômeno e seu contexto, as relações de reciprocidade todo/partes: como uma modificação local repercute sobre o todo e como uma modificação do todo repercute sobre as partes. Trata-se, ao mesmo tempo, de reconhecer, a unidade dentro do diverso, o diverso dentro da unidade (MORIN, 2008, p. 25).

Os três princípios aqui enfocados se complementam e são essenciais para a compreensão da dinâmica das organizações e da instituição foco de nosso estudo de caso,

pois segundo indica Morin (2006, p. 75) “a própria idéia hologramática está ligada à idéia recursiva, que está ligada, em parte, à idéia dialógica”. Torna-se relevante destacar que esses princípios permearam todo o trabalho, desde a parte introdutória até a fase de construção da análise, em um movimento recursivo de novas escolhas e decisões ao longo do percurso.

Na tentativa de responder às questões levantadas e alcançar os objetivos propostos para este estudo, optamos por um caminho reflexivo e empírico no tocante à metodologia utilizada e aos instrumentos de coleta de dados.

Morin (1999) faz uma distinção entre Método e Metodologia. Para ele, método é uma ajuda à estratégia que contém metodologias. Estas por sua vez são guias que programam as pesquisas:

As metodologias são guias a priori que programam as pesquisas, enquanto que o método derivado do nosso percurso será uma ajuda à estratégia (a qual compreenderá utilmente, certo, segmentos programados, isto é, “metodologias”, mas comportará necessariamente descoberta e inovação (MORIN, 1999, p. 39, grifo do autor).

Ainda segundo o autor, o objetivo do método é “ajudar a pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (MORIN, 1999, p. 39), porque ele nos faz perceber o problema e nos fundamenta na busca pelas respostas. Desse modo, ele se (auto) produziu face à “necessidade de pôr em diálogo os conhecimentos dispersos para desembocar num conhecimento do conhecimento e a necessidade de superar alternativas e concepções mutiladoras (que separam ou unificam abusivamente)” (MORIN, 1999, p. 41, grifo do autor).

Os procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação foram compreendidos como sendo estratégias de ação, suportes para sustentar o contato com a realidade. Nesse sentido, vários caminhos poderiam ser trilhados, mas em razão deste estudo possuir um caráter exploratório com abordagem qualitativa, optamos por realizar um estudo de caso, utilizando técnicas como levantamento bibliográfico, análise documental, questionários semi-estruturados e entrevista em profundidade. Ressaltamos que nossas escolhas intencionaram explorar e descrever uma situação real que evidencia a Memória Institucional como uma possibilidade Comunicação Organizacional.

Na visão de Moreira e Callefe (2006, p. 73), a abordagem qualitativa, aquela que

“explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente”, deve ser utilizada quando se pretende saber qual a percepção, o significado, o processo, o percurso, a trajetória ou as práticas utilizadas em determinado caso.

Minayo (2008) salienta o caráter não definitivo das respostas encontradas durante o processo de trabalho da pesquisa qualitativa. De acordo com essa autora, é essencial aceitar a transitoriedade dos fenômenos complexos, ou seja, o produto da pesquisa tem começo, meio e fim, mas, ao mesmo tempo é transitório. Dessa forma, a provisoriade é intrínseca aos processos sociais, com reflexos nas “construções teóricas” (MINAYO, 2008, p. 27). Por tudo isso, “o ciclo da pesquisa qualitativa não se fecha, pois toda pesquisa produz conhecimento e gera indagações novas” (MINAYO, 2008, p. 27).

A estratégia do estudo de caso nos pareceu a mais indicada para realizar esta investigação porque, segundo Yin (2001, p.32), é um estudo empírico que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, e no qual são utilizadas várias fontes de referência.

O levantamento bibliográfico sobre a temática da memória procurou evidenciar a (inter) relação das dimensões teóricas que se imbricam em nosso estudo, e em um circuito recursivo permanente: Memória Institucional, Comunicação e Cultura Organizacional (Figura 2). Apesar de constituir a primeira fase, esta fundamentação teórica se estendeu durante todo o processo de construção científica.

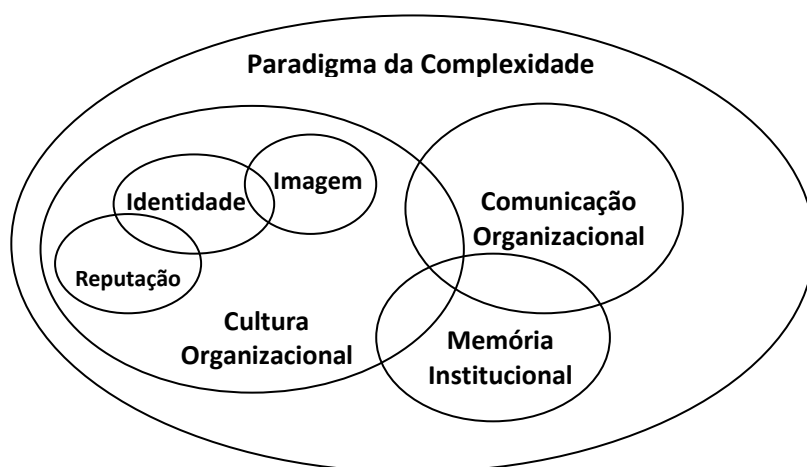


Figura 2 - (Inter) relação método e dimensões teóricas
 Fonte: Elaborado pela autora a partir da compreensão das dimensões teóricas

Tais universos foram abordados com o intuito de perceber seus principais aspectos e as (inter) relações que guardam entre si e com o objeto de estudo focado aqui. Desta forma, para compreender a primeira dimensão, Memória Institucional, recorreremos aos conceitos de Memória Individual (BERGSON, 2006), Memória Coletiva (HALBWACHS, 2006) e Memória Social (POLLAK, 1992). Trazendo a discussão para o contexto das organizações, enfocamos a evolução das práticas e o contexto histórico de sua inserção no Brasil, através do enfoque de autores como Nassar (2004; 2006; 2007; 2008), Worcman (2004), Totini e Gagete (2004), e Maricato (2006). A segunda e a terceira dimensões, Comunicação e Cultura Organizacionais foram examinadas em um mesmo momento, dado o seu vínculo. Nesse sentido, os conceitos de sujeito, identidade, imagem e reputação, foram explorados porque são intrínsecos às práticas de memória.

O referencial teórico subsidiou a pesquisa empírica, que foi desenvolvida com base nas proposições de Moreira (2005) sobre análise documental, de Marconi e Lakatos (2009) a respeito de questionário e de Duarte (2005) no tocante à entrevista em profundidade.

A análise documental nos possibilitou compreender as nuances que cercam o objeto, levantando informações e subsídios que possibilitassem a construção dos questionários e da entrevista em profundidade, outros instrumentos de coleta de informações. Realizada a partir de fontes primárias e secundárias, ela “constitui importante fio condutor para a memória dos eventos, pessoas e contextos” (MOREIRA, 2005, p. 272).

Moreira (2005) elenca os principais tipos de fontes primárias que podem ser empregadas na análise documental: escritos pessoais, as cartas particulares, os documentos oficiais, textos legais e documentos internos das organizações, e empresas e instituições. Como fontes secundárias, ela aponta os dados ou informações já reunidas ou organizadas: mídia impressa (jornais, revistas, boletins, almanaques, catálogos) e a eletrônica (gravações magnéticas de som e vídeo, gravações digitais de áudio e imagem) e relatórios técnicos (MOREIRA, 2005).

Assim, empregamos a análise documental neste estudo com o propósito de gerar um levantamento das práticas de memória que o Exército Brasileiro realiza atualmente. Para isso utilizamos, sobretudo, fontes secundárias, tais como as informações e os documentos disponíveis nas páginas eletrônicas do Exército, do Departamento de Educação e Cultura do Exército, do Departamento Histórico e Cultural do Exército, do Arquivo Histórico do Exército, da Biblioteca do Exército, do Monumento Nacional dos Mortos da Segunda Guerra Mundial, da Fundação Cultural do Exército, bem como de

outras páginas eletrônicas de Organizações Militares. Também, fizemos uso de materiais impressos ou disponíveis em formato eletrônico, tais como a Revista Verde-Oliva, Revista Recrutinha, Normas e Legislações Culturais e a Coletânea da Legislação Cultural publicada pela Diretoria de Assuntos Culturais do Exército²⁰.

A partir dos dados obtidos com a análise documental, produzimos dois questionários semi-estruturados com a intenção de perceber outros enfoques relacionados à temática, e os enviamos aos órgãos responsáveis, respectivamente, pela comunicação e pela memória da Instituição. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 203), esse instrumento de coleta de dados possui como vantagem, além de abranger uma área geográfica mais ampla, obter grande número de dados sem a presença do entrevistador.

O primeiro questionário, constituído por perguntas abertas e de múltipla escolha, foi enviado por email ao Centro de Comunicação Social do Exército visando entender de que forma a Memória Institucional é compreendida pelo órgão de assessoramento responsável pela comunicação e a imagem da organização (Apêndice A). O segundo, composto por perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, foi remetido, também por email, à Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército Brasileiro, com a intenção de perceber como o órgão responsável pela memória da instituição compreende alguns aspectos relacionados a esta temática (Apêndice B). Optamos por enviá-los por correio eletrônico tendo em vista a agilidade e a possibilidade de cobrir amplas extensões geográficas deste meio, uma vez que o CCOMSEX está sediado em Brasília e a DPHCEX, no Rio de Janeiro (RJ).

Consideramos relevante destacar que as estratégias de ação que nos possibilitaram atingir os objetivos propostos para esta dissertação foram sendo adequadas ao longo do trabalho de campo, em razão da vivência com o objeto e face aos inesperados. Assim, para dar conta das sugestões propostas pela Banca de Qualificação deste estudo, que sugeriu enriquecê-lo com o enfoque de práticas de memória realizadas em nível local, devido à maior proximidade do pesquisador com o objeto, buscamos compreender como projetos com esse caráter são desenvolvidos no âmbito do Comando Militar do Sul (CMS), localizado em Porto Alegre (RS).

²⁰ As normas e legislações culturais, bem como a Coletânea da Legislação Cultural estão disponíveis em formato eletrônico no site da Diretoria de Patrimônio Histórico e Cultural do Exército. COLETÂNEA da legislação cultural: Exército Brasileiro; Departamento de Ensino e Pesquisa; Diretoria de assuntos culturais, p. 12. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br/ligislacao/Coletanea%20Legislacao%20Cultural.pdf>>. Acesso em: 03 Nov 2009.

Para atingir esse objetivo, realizamos uma entrevista em profundidade com um representante da Seção de Comunicação Social do CMS (Apêndices C e H), além de visitas in loco no Museu Militar do Comando Militar do Sul (MMCMS), seção vinculada que coordena vários projetos com essa temática. Também empregamos análise documental com a intenção de distinguir quais as práticas de memória realizadas na esfera do CMS e de que maneira as diretrizes oriundas da DPHCEX são operacionalizadas ali.

Fizemos uso da entrevista em profundidade por se constituir, conforme Duarte (2005, p. 64), de uma “técnica dinâmica, flexível, útil para apreensão de uma realidade [...] [e] para descrição de processos complexos”. Esse recurso metodológico permite “recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2005, p. 62). Para isso, o respondente foi escolhido por possuir envolvimento com o assunto, disponibilidade e disposição em falar, critérios relacionados por Duarte (2005) como sendo essenciais para a realização desse tipo de técnica. A entrevista semi-aberta foi realizada a partir de um roteiro-base, com “questões-guia que dão cobertura ao interesse da pesquisa” (DUARTE, 2005, p. 66). Após a transcrição e análise do material gravado, extraímos os trechos que evidenciavam aspectos pertinentes ao nosso estudo e os trouxemos para esta reflexão, no capítulo 4.

No transcorrer da visitação ao CMS e ao MMCMS, o tema “Bicentenário de Osorio (1808-2008)” (grifo nosso) surgiu como um exemplo pertinente para demonstrar como a organização operacionaliza seus projetos de memória. Devido à relevância desse patrono para a Instituição e à repercussão gerada na mídia local a respeito dessa série de eventos realizados em 2008, levantamos dados que pudessem nos auxiliar nessa compreensão. Outrossim, recorremos às matérias alusivas a estas comemorações publicadas no informativo Correio Militar do Sul, um veículo de comunicação produzido pela Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, e às 35 matérias publicadas nos periódicos locais, no período de 07 de março à 12 de maio de 2008 (Apêndice G). O DVD “Bicentenário de Osorio” (grifo nosso), também produzido pelo Comando Militar do Sul como resultado da série de eventos, foi utilizado como fonte secundária, pois agregou informações sobre todas as atividades realizadas. Como fontes primárias utilizamos, principalmente, o Projeto Bicentenário de Osorio, desenvolvido pelo MMCMS para demonstrar todas as ações planejadas, bem como seus objetivos e públicos-alvo (COGAN, 2008), e a relação de espaços culturais do CMS regularizados ou em processo de regularização junto à DPHCEX (Anexo V).

As lentes dos princípios recursivo, hologramático e dialógico permearam todo este trabalho, desde a parte introdutória até a fase de construção da análise. Não obstante, também permitiram desenvolver alguns movimentos de compreensão. O primeiro movimento, recursivo, é compreendido na relação presente x passado x futuro, ótica que possibilitou a contextualização dos fatos observados, demonstrando como a organização utiliza sua trajetória para comunicar e se aproximar dos públicos. O segundo, dialógico, é visualizado na complexidade dessa Instituição, que, em sua trajetória, participou ativamente em acontecimentos positivos e negativos da História brasileira, e que, por isso mesmo, se configura como um reflexo “da complexa, intrincada e às vezes contraditória cultura nacional” (MCCANN, 2007, p. 09). Também se observa na mudança de postura de comunicação da organização, a partir da abertura democrática, na complexa realidade de públicos de interesse, e em seu caráter paradoxal, onde é o “Braço Forte”, mas também a “Mão Amiga”²¹. O terceiro movimento, hologramático, facilitou a percepção das atividades referentes ao Bicentenário de Osório, pelo potencial de lugarizá-las, permitindo a aproximação com local e a identificação com elementos da cultura gaúcha.

²¹ O slogan do Exército Brasileiro, “Braço forte, mão amiga” é um exemplo dessa dialógica. É a força armada para garantir a defesa nacional, os poderes constitucionais, a lei e a ordem, mas também a organização que atua junto à sociedade em situações de defesa civil (MISSÃO, 2008). E é justamente para legitimar o desenvolvimento de sua missão que precisa estar aberta ao diálogo com os públicos de interesse.

3 A PREMÊNÇA DA MEMÓRIA: PASSADOS PRESENTES

Nós contamos o passado, distinguimos o que nele aconteceu ou não, portanto o verdadeiro do falso em relação a ele; simetricamente, podemos prever o futuro e verificar a verdade ou a falsidade de nossas previsões (GAGNEBIN, 2005, p. 72).

A memória exerce uma importante função na vida dos indivíduos. Como só registramos aquilo que é marcante²², o que realmente toca os sentidos, ela é carregada de emoções.

Lembranças de outros tempos, de outros vividos e sentidos, fazem com que cada indivíduo seja único, pelas experiências únicas que guarda em sua memória. Daí decorre a intrínseca relação entre memória e identidade, uma vez que, de acordo com Izquierdo (2002, p. 09), “o acervo de nossas memórias faz com que cada um de nós seja o que é, com que sejamos, cada um, um indivíduo, um ser para o qual não existe outro idêntico”.

Dessa forma, as nossas memórias possuem o potencial de nos referenciar e contextualizar dentro do tempo. Conforme observa Tedesco (2004, p. 64), se o indivíduo “perde o sentido da relação com o próprio passado perde também um elemento fundamental de sua identidade, ou seja, a capacidade de perceber sua própria continuidade, de se reconhecer como mesmo no decorrer do tempo”.

Essa referência, esse sentido de si, representa algo de valor nesse mundo pós-moderno, criador de infinitos não-lugares²³, onde reina o individualismo, a pluralidade, o provisório e o efêmero. Quando os indivíduos são cada vez mais prisioneiros do instante, a memória pode representar uma possibilidade de lugarizá-los dentro de um projeto maior de continuidade, de constância no tempo, de sentido. Nesse lugar²⁴, os sujeitos podem (re) descobrir sua identidade, seus pontos de referência e construir vínculos sociais.

²² Conforme Izquierdo (2002), a memória consiste na aquisição (aprendizagem), na formação, na conservação e na evocação (recordação, lembrança, recuperação) de informações. Para ele, “só se “grava” aquilo que foi aprendido” (IZQUIERDO, 2002, p. 9, grifo do autor).

²³ Não-lugares segundo Augé (1994) constituem os espaços que não valorizam aspectos essenciais da identidade dos indivíduos, são locais de passagem, um mundo “prometido à individualidade solitária, à passagem, ao provisório e ao efêmero” (AUGÉ, 1994, p. 74). Nestes ambientes tudo é pontual, instrumental, sem obrigação com a continuidade, um fazer preso ao presente.

²⁴ Entende-se por lugar o conceito indicado por Augé (1994), que parte da constatação que o ser humano precisa de pontos de referência para não se perder numa sociedade caracterizada por alta individualização e perda do vínculo social. Conforme o autor, lugar pode se definir como o identitário, o relacional e o histórico.

Na análise de Huyssen (2000, p. 09), a emergência da memória nos anos recentes²⁵ como uma das preocupações culturais e políticas centrais das sociedades ocidentais constitui um fenômeno surpreendente, pois esse retorno ao passado “contrasta totalmente com o privilégio dado ao futuro, que tanto caracterizou as primeiras décadas da modernidade do século XX”. Para ele, tal obsessão pelo passado se justifica pela sobrecarga de informações a que temos sido submetidos:

Nosso mal-estar parece fluir de uma sobrecarga informacional e perceptual combinada com uma aceleração cultural, com as quais nem a nossa psique nem os nossos sentidos estão bem equipados para lidar. Quanto mais rápido somos empurrados para o futuro global que não nos inspira confiança, mais forte é o desejo de ir mais devagar e mais nos voltamos para a memória em busca de conforto (HUYSSSEN, 2000, p. 32).

A cultura da memória busca ocupar, então, um importante papel nas transformações atuais da experiência de tempo, trazidas a reboque no impacto das novas tecnologias e mídias na percepção e na sensibilidade do ser humano (HUYSSSEN, 2000). Pode representar, assim, um contraponto aos não-lugares por propiciar um sentido de continuidade em um contexto caracterizado pelo efêmero. Para Tedesco (2004, p. 75):

Nesse contexto de mercantilização da cultura, percebe-se a necessidade de construir uma biografia, uma história da própria vida que esteja com possibilidade de fornecer, ainda que limitadamente, um senso de continuidade do tempo num contexto de fragmentação.

Face ao exposto é que consideramos relevante refletir sobre as possibilidades da memória no contexto institucional, visto que as organizações ocupam um espaço significativo em nossa sociedade, influenciando e interferindo em vários aspectos da vida dos indivíduos. Para Freitas (2000, p. 64), são elas inclusive “que fixam o (s) lugar (es) que confere (m) a cada um seu status social”.

Embora as organizações constituam agentes coletivos planejados deliberadamente para realizar um determinado objetivo - produzir bens e serviços - torna-se essencial

²⁵ O autor considera “anos recentes” aqueles a partir da década de 1980, quando os “discursos de memória” foram impulsionados nos Estados Unidos e na Europa em razão, sobretudo, dos debates sobre o Holocausto (HUYSSSEN, 2000, p. 13).

compreendê-las hoje como produtoras de significado.

Repletas de nuances simultaneamente complementares e antagônicas, as organizações constituem ambientes de pulsão e repulsão, mas podem ser também espaços para o desenvolvimento de saberes e de valorização dos indivíduos. Tais aspectos devem ser (re) conhecidos para dar espaço a novas possibilidades de comunicação organizacional, que propiciem a construção de relacionamentos de valor com os públicos estratégicos.

Nesse sentido, os estudos da memória permitem entender os tempos e os espaços que carecem de valores e significados culturais “nem sempre em harmonia entre vividos e concebidos, expressos nas condições de existência passadas, atuais e projetiva” (TEDESCO, 2004, p. 29).

Na busca por um conceito de Memória Institucional enfocaremos a seguir as perspectivas que alguns autores desenvolveram sobre aspectos ligados a esta temática e, posteriormente, como a questão evoluiu no contexto organizacional.

3.1 ALGUNS ENFOQUES SOBRE MEMÓRIA

A memória é um elemento essencial do que se costuma chamar identidade, individual ou coletiva, cuja busca é uma das atividades fundamentais dos indivíduos e das sociedades de hoje, na febre e na angústia (LE GOFF, 2003, p. 469).

A temática da memória vem sendo abordada em campos de investigação tão diversos quanto o das ciências biológicas, humanas e sociais. As abrangentes esferas de estudo têm posicionado tais reflexões também no campo dos imaginários e das representações.

Não obstante os inúmeros enfoques existentes, optamos por posicionar este estudo sobre as abordagens individual, coletiva e social da memória, em razão de acreditarmos que estas três dimensões podem subsidiar nossa busca pelo conceito de Memória Institucional.

De uma maneira geral, as principais referências sobre Memória são as propostas por Henri Bergson²⁶ e Maurice Halbwachs²⁷. O primeiro trata dos aspectos ligados à

²⁶ O filósofo Henri-Louis Bergson nasceu em Paris (França) em 1859. Sua principal obra, *Matière et Mémoire*, foi

Memória Individual e o segundo, sobre a Memória Coletiva. As considerações de Michael Pollak²⁸ sobre o caráter social da memória também serão evidenciadas ao longo deste capítulo.

Bergson (2006), filósofo e escritor francês, dá ênfase à perspectiva neurobiológica da capacidade de lembrar e esquecer, buscando afirmar a realidade do espírito e da matéria e determinar a relação entre eles através da memória. Considerado um marco na filosofia moderna, seu pensamento representa o fim da era cartesiana, uma vez que propôs a substituição da ótica materializante da ciência e da metafísica por uma perspectiva biológica.

Em sua principal obra, “Matéria e Memória: ensaio sobre a relação entre corpo e espírito”, Bergson situa a memória não como uma função do cérebro, mas como força subjetiva, no domínio do espírito, isto porque possui uma função essencial no processo psicológico, uma vez que seu uso permite o conhecimento das coisas e o retorno ao passado.

A memória é, segundo a abordagem deste filósofo, praticamente inseparável da percepção e intercala o passado no presente, condensando “momentos múltiplos da duração” (BERGSON, 2006, p. 77). Para ele, a percepção ou a imagem daquilo que nos interessa, possui um efeito de miragem e está impregnada de lembranças. Situada fora do corpo, não é mais do que uma seleção, ou seja:

Não cria nada; seu papel, ao contrário, é eliminar do conjunto das imagens todas aquelas as quais eu não teria nenhuma influência, e depois de cada uma das imagens retidas, tudo aquilo que não interessa as necessidades da imagem que chamo meu corpo (BERGSON, 2006, p. 268).

Ainda de acordo com o autor, existem duas formas da memória, teoricamente independentes, mas na realidade interdependentes: memória-hábito e memória pura. A

publicada em 1897, mas para este estudo utilizamos como referência a publicação feita em Língua Portuguesa no ano de 2006.

²⁷ Maurice Halbwachs nasceu em Reims (França) em 1877. O sociólogo foi aluno de Bergson durante alguns anos, mas rompeu com seu pensamento filosófico para seguir seu próprio caminho em busca da ciência. Posteriormente se tornou discípulo e colaborador de Émile Durkheim (SANTOS, 2003).

²⁸ O sociólogo Michael Pollak nasceu em Viena (Áustria) em 1948. Radicado na França, foi pesquisador do Centre National de Recherches Scientifiques – CNRS, ligado ao Institut d’Histoire du Temps Present e ao Groupe de Sociologie Politique et Morale, estudando as relações entre política e ciências sociais.

primeira, fixada no organismo e adquirida pela repetição de gestos e palavras, representa o “conjunto dos mecanismos inteligentemente montados que asseguram uma réplica conveniente às diversas interpelações possíveis”, permitindo nossa adaptação frente às situações do presente (BERGSON, 2006, p. 176). Já a segunda, a verdadeira conforme argumenta Bergson (2006, p. 177), é “coextensiva à consciência”, situando os fatos e acontecimentos dentro de um passado:

Ela retém e alinha uns após outros todos os nossos estados à medida que eles se produzem, dando a cada fato seu lugar e conseqüentemente marcando-lhes a data, movendo-se efetivamente ao passado definitivo, e não, como a primeira, num presente que recomeça a todo instante (BERGSON, 2006, p.177).

Para Bergson (2006), o passado sobrevive sob duas formas distintas, em mecanismos motores e em lembranças independentes. A primeira é conquistada pelo esforço e permanece sob a dependência de nossa vontade. Já a segunda é espontânea, quer seja para conservar ou para reproduzir os fatos. Conforme pondera, o passado é “o que não age mais, mas poderia agir, o que agirá ao inserir-se numa sensação presente da qual tomará emprestada a vitalidade” (BERGSON, 2006, p. 281), mas é essencialmente impotente e apenas o futuro motiva a ação. Dessa forma, a memória tem graus sucessivos e distintos de tensão ou de vitalidade, difíceis de discernir, mas “não consiste em absoluto, numa regressão do presente ao passado, mas pelo contrário, num progresso do passado ao presente” (BERGSON, 2006, p. 196). Santos (2003), ao analisar os argumentos de Bergson, afirma que:

A teoria *bergsoniana* pode ser compreendida como sendo uma defesa da memória enquanto intuição humana em contraposição ao avanço das investigações biológicas, que tinham a pretensão de reduzir as questões levantadas pelos filósofos sobre a natureza da memória (SANTOS, 2003, p. 46, grifo do autor).

O enfoque da memória como uma capacidade mental essencialmente individual começou a ser questionado nas décadas de 1920 e 1930, por autores como Halbwachs e

Bartlett²⁹, que a compreendiam como um processo que se constitui na dinâmica social. Tais reflexões agora concebiam a Memória Coletiva, enfatizando “uma visão da recordação, memorização e esquecimento como trabalhos/processos construídos culturalmente, em termos de seu conteúdo e sua estrutura” (BRAGA, 2000, p. 18).

Halbwachs (2006) situa sua reflexão sobre o caráter coletivo da memória, buscando evidenciar a impossibilidade da compreensão do fenômeno das lembranças sem tomar como referência os quadros sociais. Conforme ele argumenta: “é impossível conceber o problema da recordação e da localização das lembranças quando não se toma como ponto de referência os contextos sociais reais que servem de baliza a essa reconstrução que chamamos memória” (HALBWACHS, 2006, p. 08).

Inicialmente discípulo de Bergson, rompeu com sua formação filosófica para seguir seu próprio caminho em busca da ciência³⁰. O livro “A memória coletiva”³¹ contém os fundamentos do que na época representou um marco, posto que nele Halbwachs discorreu sobre memória coletiva num momento em que essa temática era vista apenas como um fenômeno individual e subjetivo.

Halbwachs não considerava a memória apenas como um atributo da condição humana ou somente a partir de sua relação com o passado, mas de acordo com Santos (2003), compreendia-a como uma resultante das representações coletivas construídas no presente visando o controle social: “para ele a memória não tinha apenas um adjetivo; a memória era a memória coletiva” (SANTOS, 2003, p. 21).

Nele, como em Bergson, encontramos a idéia do caráter seletivo da memória. Mas para Halbwachs a idéia de seleção da memória coletiva se faz em razão dos interesses do presente, constituindo não apenas um fator de identidade do indivíduo e do grupo, mas também a “expressão e manifestação do momento presente” (TEDESCO, 2004, 58).

Halbwachs compreende a memória, individual ou coletiva, como um processo de

²⁹ Santos (2003) destaca as considerações de Frederico Bartlett como sendo essenciais, junto com as de Halbwachs, para compreender a inserção da memória no pensamento social. Bartlett foi o psicólogo britânico que estabeleceu em 1932 uma série de conceitos com o objetivo de explicar “os processos mentais constituídos a partir de interações sociais que seriam responsáveis pela lembrança e pelo esquecimento” (SANTOS, 2003, p. 22). Assim como Halbwachs, ele também enxerga a memória como uma construção social, mas, em sua ótica “os indivíduos têm razões e intenções com significados próprios no processo de construção de suas memórias”. Porém, apesar da relevância da contribuição deste autor para os debates sobre memória coletiva, nosso estudo será centrado sobre os argumentos de Halbwachs, por considerá-los mais oportunos para o desenvolvimento de nossa reflexão.

³⁰ Posteriormente Halbwachs se associou a um grupo de intelectuais que se organizava em torno de Émile Durkheim, de quem se tornou colaborador (SANTOS, 2003).

³¹ O livro “A Memória Coletiva” foi publicado em 1950, após a morte de Halbwachs em um campo de concentração nazista, a partir de manuscritos contendo reflexões sobre memória individual e coletiva, história, tempo e espaço (SANTOS, 2003). Utilizamos no presente estudo uma edição atualizada, de 2006.

reconstrução. Diferentemente de Bergson, não a vê como um depósito que guarda o passado da mesma forma como ocorreu, mas como “algo que comporta um aspecto social ineliminável, que conserva tanto os processos de sedimentação dos acontecimentos passados na consciência quanto os de sua conservação e de seu reconhecimento” (HALBWACHS, 2006, p. 59). Neste sentido o autor pondera que a memória não está no espírito, como indicou Bergson, mas na sociedade, onde se encontram os vestígios e indicações essenciais para reconstruir nosso passado. Porém, nem esta última fornece as indicações para que o passado se apresente por completo, consistindo sempre em uma reconstrução. Dessa forma, para Halbwachs (2006, p. 97), “todas as indicações necessárias para reconstruir tais partes de nosso passado que representamos de modo incompleto ou indistinto, e que até acreditamos terem saído inteiramente de nossa memória” estão na sociedade.

De acordo com Halbwachs, “cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva”, uma vez que as lembranças são formadas no interior dos grupos (HALBWACHS, 2006, p.69), isto porque, a primeira depende do relacionamento do sujeito com todos os grupos em que ele convive e que carregam e imprimem seus referenciais sobre este indivíduo. Assim, a origem dos sentimentos, lembranças e recordações que acreditamos serem individuais, na realidade são inspiradas pelo grupo. Desse modo, nós somente nos lembramos porque somos seres sociais e vivemos em conjunto:

Nossas lembranças permanecem coletivas e nos são lembradas por outros, ainda que se trate de eventos em que somente nós estivemos envolvidos e objetos que somente nós vimos. Isto acontece porque jamais estamos sós. Não é preciso que outros estejam presentes, materialmente distintos de nós, porque sempre levamos conosco e em certa quantidade de pessoas que não se confundem (HALBWACHS, 2006, p. 30).

Tedesco (2004) destaca os aspectos de continuidade dentro do tempo e de afirmação da identidade como sendo essenciais para a compreensão dos argumentos de Halbwachs. Nesse sentido, ele observa que:

A memória, em Halbwachs, precisa ser entendida como manifestação de um conjunto dinâmico, espaço não só de relação, mas de

reinterpretação/renovação de sentido. Sua função está em preservar os elementos do passado que garantem aos sujeitos sua própria continuidade e afirmação identitária, do que propriamente fornecer uma imagem fiel do passado. (TEDESCO, 2004, p. 59)

A memória também é enfocada por Pollak (1992) a partir de um viés sociológico. O autor evidencia que a memória em todos os níveis é um fenômeno construído social e individualmente e que, por isso, tem ligação direta com o sentimento de identidade. Esse processo de construção, que pode ser consciente ou inconsciente, ocorre em função das preocupações pessoais e políticas do momento.

Pollak concorda com a idéia de seletividade da memória, encontradas também em Bergson e Halbwachs. Mas ele destaca o papel da organização no processo: “o que a memória individual grava, recalca, exclui, relembra, é evidentemente o resultado de um verdadeiro trabalho de organização” (POLLAK, 1992, p. 204).

Este sociólogo destaca os acontecimentos, os personagens e os lugares como os elementos constituintes da memória, tanto individual quanto coletiva. Conforme argumenta, são considerados acontecimentos, tanto aqueles vividos pessoalmente quanto os vividos por associação, ou seja, aqueles vivenciados pelo grupo ou pela coletividade à qual o indivíduo se sente pertencer. As pessoas ou personagens, que podem ser aqueles realmente encontrados no decorrer da vida ou os que conhecemos não-diretamente, ou seja, aqueles “que não pertenceram necessariamente ao espaço-tempo da pessoa” (POLLAK, 1992, p. 202), mas que podem ser sentidos como se fossem seus contemporâneos. Os lugares da memória, ligados a uma lembrança, são os locais que estão fora do espaço-tempo da vida de uma pessoa que podem constituir um lugar importante para a memória do grupo e, como decorrência, da própria pessoa, “seja por tabela, seja por pertencimento a esse grupo” (POLLAK, 1992, p. 204).

Existe uma ligação fenomenológica muito estreita entre a memória e o sentimento de identidade, na visão de Pollak (1992), o que pode contribuir para a criação do sentimento de pertencimento nos indivíduos. Fortalecer o senso de pertença e de autoria de cada um, estimulando a possibilidade dos indivíduos fazerem-se ouvir é, segundo aponta Worcman (2006), o grande sentido social que as práticas de memória podem adquirir, pois:

A possibilidade de compartilhar desta memória – como produtores e receptores – é que dá, a cada um de nós, o senso de pertencimento e

constitui o que chamamos de memória social. Trata-se de uma relação criativa e dinâmica entre o indivíduo e o grupo. Nosso lembrar e as maneiras como lembramos se fazem a partir da experiência coletiva (WORCMAN, 2006, p. 202).

Para Pollak (1992), a construção da identidade é um processo que se produz em referência aos outros e passa por três elementos: a unidade física, a continuidade dentro do tempo e o sentimento de coerência. A unidade física constitui o sentimento de ter fronteiras físicas ou de pertencimento ao grupo. A continuidade dentro do tempo, para ele, atua no sentido moral e psicológico. Já o sentimento de coerência serve para tornar evidente onde "os diferentes elementos que formam um indivíduo são efetivamente unificados" (POLLAK, 1992, p. 204).

Além disso, a construção da identidade passa por critérios de aceitabilidade, de admissibilidade e de credibilidade, que são possíveis apenas por meio da negociação direta com outros sujeitos. Dessa forma, memória e identidade podem ser perfeitamente negociadas e, por isso, são valores disputados em conflitos sociais e intergrupais.

O autor também descreve o conceito de memória herdada, ou seja, o fenômeno de projeção ou de identificação com determinado passado, muito forte, que pode ocorrer seja por meio da socialização política ou histórica (POLLAK, 1992). Para ele, a memória é em parte herdada, e representa:

Um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si (POLLAK, 1992, p.204).

Até mesmo a memória nacional, em sua visão, é organizada e constitui um objeto de disputa importante, sendo comuns os conflitos para determinar que datas e que acontecimentos vão ser gravados – ou esquecidos - na memória de um povo (POLLAK, 1992). Assim também são os processos de construção das memórias de uma organização.

Os argumentos dos três autores enfocados possuem abordagens diferenciadas sobre o conceito de Memória, mas de suas concepções teóricas podemos extrair os aspectos similares que estas perspectivas guardam entre si e que acreditamos serem relevantes em nossa busca pela apreensão do conceito de Memória Institucional.

Seleção, reconstrução e identidade são características que podem ser transportadas para o contexto organizacional. A memória, tanto individual quanto coletiva, é seletiva e realiza a organização das lembranças, atuando como uma (re) construção do passado, que não foi de um indivíduo somente, mas de um indivíduo inserido dentro de um quadro social, ao qual influencia e recebe influências, como em um circuito recursivo. Como aponta Halbwachs (2006, p. 30), “nossas lembranças permanecem coletivas e nos são lembradas por outros, ainda que se trate de eventos em que somente nós estivemos envolvidos e objetos que somente nós vimos. Isto acontece porque jamais estamos sós” e, deste modo, tudo o que compreendemos como nosso, até as lembranças mais arraigadas, estão conosco porque os outros também estão impregnados em nós, o que nos remete ao princípio hologramático de Morin (2008). Tal assertiva demonstra a dimensão da inserção do sujeito dentro da coletividade e de uma continuidade dentro do tempo.

A profunda ligação entre memória e identidade nos permite inferir sobre o potencial da Memória Institucional em lugarizar o indivíduo. De acordo com Bergson (2006) a memória possui uma função essencial no processo psicológico. Ela posiciona os sujeitos, contextualizando-os no tempo, nos ambientes e nas relações, pois como observa Halbwachs (2006, p. 08), somente é possível conceber o problema da recordação e da localização das lembranças quando “se toma como ponto de referência os contextos sociais reais que servem de baliza à essa reconstrução que chamamos memória”.

Pollak (1992) evidencia que em todos os níveis a memória é um fenômeno construído social e individualmente e que, por isso, tem ligação direta com o sentimento de identidade, cuja construção passa pela negociação e por critérios de aceitabilidade, de admissibilidade e de credibilidade. Portanto, ela constitui o elemento essencial da identidade, da percepção de si e dos outros:

Uma reconstrução psíquica e intelectual que acarreta de fato uma representação seletiva do passado, um passado que nunca é aquele do indivíduo somente, mas de um indivíduo inserido num contexto familiar, social, nacional. [...] Seu atributo mais imediato é garantir a continuidade do tempo e permitir resistir à alteridade, ao “tempo que muda”, às rupturas que são o destino de toda vida humana (ROUSSO, 1996, p. 94, grifo do autor).

O processo de construção da identidade, que pode ser consciente ou inconsciente, ocorre em função das preocupações pessoais e políticas do momento, sendo possível

apenas por meio da negociação direta com outros sujeitos (POLLAK, 1992).

Diante do exposto é que acreditamos que a Memória Institucional pode colaborar para trazer os indivíduos para perto da organização, no sentido etimológico da palavra comunicação³², ou seja, estabelecer comunhão, fazer participar da comunidade aquele que dela se encontrava à parte, isolado. Também pode constituir uma possibilidade da expressão da comunicação no seu sentido histórico, entendida como um “instrumento de equilíbrio, permitindo o entendimento entre os homens, neutralizando o poderio de forças contraditórias” (RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 150).

A Memória Institucional pode ser compreendida como uma possibilidade de Comunicação Organizacional, para criar relacionamentos de valor entre os públicos estratégicos, garantindo o processo de negociação e de fortalecimento da reputação organizacional.

Em nossa visão, a Memória Institucional consiste numa (re) construção de fatos e acontecimentos significativos da trajetória e das experiências da organização, selecionados e (re) organizados com o objetivo de estimular o processo de (re) construção de uma identidade comum entre esta e seus públicos de interesse. Mas, embora essa identidade seja volátil e mutável em razão da complexidade do ambiente organizacional, é ela que pode propiciar o senso de pertencimento e a partilha de significados entre os sujeitos e a instituição.

De acordo com Worcman (2006, p. 128), contar a história das organizações mostra-se fundamental nos dias atuais, onde “prevalece o culto cego ao eternamente novo, à juventude, ao moderno, categorias tomadas como critério absoluto de qualidade numa época organizada em torno do consumo e do consumismo”.

Resgatar a memória passou a ser, dessa forma, um fator relevante para as organizações, em razão de não constituir somente um simples registro da história, mas um programa contínuo, planejado estrategicamente e com objetivos bem definidos.

Essa (re) construção do passado se apresenta como um caminho para a questão do pertencimento, através do qual os indivíduos podem se (re) conhecer nas ações da organização, respondendo ao questionamento proposto por Bergson (2006, p. 56): “qual a razão especial que faz com que um fenômeno, de que eu era de início apenas espectador indiferente, adquira de repente um interesse vital para mim?” O papel da Memória

³² Comunicação é uma palavra derivada do latim *communicare*, significando tornar comum, partilhar, repartir, associar (RABAÇA; BARBOSA, 2001).

Institucional é, então, (re) construir um futuro, por meio do passado e da atualidade, nos quais a identificação dos elementos da cultura e da identidade organizacional serão fatores predominantes.

3.2 A MEMÓRIA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

[...] só lembraremos se nos colocarmos no ponto de vista de um ou de muitos grupos e se nos situarmos em uma ou muitas correntes do pensamento coletivo (HALBWACHS, 2006, p. 41).

A comunicação sempre desempenhou um papel de destaque no desenvolvimento da sociedade, mas é no ambiente marcado pela complexidade que ela se configura como imprescindível, pois conforme observa Freitas (2000), é perceptível a perda de confiança dos cidadãos na credibilidade das empresas, do Estado e de outras instituições consagradas.

Neste contexto de valores efêmeros, identidades fragmentadas e contínuas mudanças, o grande desafio que se coloca para a comunicação é (re) constituir ou tentar criar vínculos que possam propiciar o senso de pertencimento e o resgate da identidade do indivíduo. A comunicação que valoriza a alteridade do outro e que contribui para a (re) criação e o reforço do senso de pertencimento com uma causa, um objetivo ou uma organização, pode ser essencial para (re) construir relacionamentos de valor com os públicos de interesse.

O conhecimento, a preservação e a utilização estratégica da Memória Institucional se apresentam como aspectos relevantes para a Comunicação Organizacional em um tempo onde “forças de desintegração múltiplas e potentes encontram-se em andamento” (MORIN, 2007, p. 15), marcado por constantes mudanças, modismos e instantaneidade. Tais práticas evidenciam a responsabilidade histórica da organização, marcando seu legado para a sociedade, e podem representar um caminho para a questão do pertencimento. Nesse sentido, colaboram para fortalecer a Imagem, a Identidade e Reputação da organização, legitimando sua ação perante a sociedade.

Por Memória Institucional – ou empresarial - Worcman (2004) entende como sendo o uso que uma empresa faz de sua própria história. Ainda de acordo com o pensamento

desta autora, trabalhar este tema não é apenas promover uma reconstrução do passado da organização, devendo ser visto “como um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros” (WORCMAN, 2004, p.23).

Segundo Nassar (2007), diante do enfraquecimento das formas tradicionais de comunicação com o objetivo de envolver os empregados e outros públicos, a história organizacional começou a se firmar como uma nova perspectiva para o reforço, principalmente, do sentimento de pertencimento³³ dos empregados, como protagonistas fundamentais das realizações, dos bens, dos serviços e da própria sustentação dos empreendimentos. Isso porque, conforme observa este autor:

Mais do que nunca, a questão do pertencimento, na sociedade atual, está posta como algo que diferencia e solidifica a relação dos públicos com a organização. Em um mundo em que é rapidamente banalizado pela massificação, pela utilização cotidiana, pelo excesso de exposição, uma diferenciação que nasce pela história de uma organização, é um atributo que poucos têm (NASSAR, 2007, p. 186).

Observamos a emergência dos estudos sobre memória de instituições e acontecimentos a partir da década de 1980, com os processos de democratização e lutas por direitos humanos e à expansão e fortalecimento das esferas públicas da sociedade civil. Esse cenário se refletiu no ambiente organizacional, que passou a sofrer maiores pressões dos públicos, mais diversificados e conscientes de seus direitos em razão do aumento da circulação de informações.

Mas, apesar do incremento do número de práticas de memória nas últimas décadas, a partir da leitura de Totini e Gagete (2004) e Nassar (2004; 2007) notamos que algumas organizações já realizavam ações pioneiras com esse caráter no início do século passado. Com base nesses autores traçamos um panorama da evolução do conceito de memória em âmbito empresarial (Tabela 1).

³³ Nassar (2007, p.114) conceitua o sentimento de pertencer ou pertencimento como “um turbilhão de lembranças do sujeito, estimulado pelo pesquisador, por um objeto, por uma pergunta e pela possibilidade de uma narrativa desvinculada de um objetivo prático, que traz um reencontro com um passado feliz ou importante, ou com uma comunidade de destino”.

Tabela 1 - Evolução do conceito de memória organizacional

Período	Âmbito	Local	Produtos / Enfoques
1905 - 1907	Empresarial	Alemanha	Criação de serviços de arquivo de caráter histórico
1920	Empresarial	EUA	Primeiras tentativas de criação de arquivos empresariais nos EUA
1927	Acadêmico	EUA	Criação da disciplina História Empresarial em Harvard (biografias de empresários e a evolução das instituições)
1934	Empresarial	Inglaterra	Criação do Business Archives Council
Décadas de 1940 e 1950	Acadêmico	EUA	- Novo enfoque dos estudos da escola norte-americana : processos internos de mudança organizacional em relação à competição tecnológica e mercadológica.
Década de 1960	Acadêmico	Brasil	Registro dos primeiros trabalhos que podem ser caracterizados de memória no país com enfoque na evolução das empresas e de seus fundadores
Década de 1970	Acadêmico	Europa	Debates em razão da Nova História; introdução da memória empresarial na dimensão do simbólico.
	Acadêmico	Brasil	- Estudos influenciados pela Nova História e pelos estudos da escola norte-americana.
	Empresarial	Europa EUA	- Inclusão de funcionários especializados para cuidar do acervo no organograma das empresas.
Décadas de 1980 e 1990	Empresarial	Europa – EUA /Brasil	Criação de “agências” de historiadores especializada em projetos de memória empresarial.
	Acadêmico	Brasil	- Aplicação de novos conceitos de memória face às mudanças dos contextos interno e externo.
	Empresarial	Brasil	Criação de Projetos de “resgate histórico” nas empresas. Realização do I Encontro Internacional de Museus Empresariais , pela ABERJE (1999).
2004	Empresarial	Europa – EUA Brasil	Constituição da memória como área de atuação específica nas empresas .
Últimos Anos	Empresarial	Europa – EUA -Brasil	Criação de projetos de memória em empresas e instituições como ferramenta estratégica de gestão.
	Acadêmico		

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em Totini e Gagete (2004) e Nassar (2004; 2007).

De acordo com Totini e Gagete (2004), os primeiros trabalhos que podem ser classificados como de memória empresarial surgiram no início do século passado, quando as empresas alemãs Krupp e Siemens criaram serviços de arquivo com caráter histórico, em 1905 e 1907 respectivamente. Nos Estados Unidos, serviços semelhantes foram criados apenas a partir da década de 1920, época que também viu a criação da Business Historical Society e, em âmbito acadêmico, da disciplina História Empresarial (1927), em Harvard. Influenciados pelos americanos, os ingleses criaram em 1934 Business Archives Council com o objetivo de estimular a preservação desse tipo de arquivo. Nas décadas seguintes vários países da Europa criaram instituições semelhantes.

A partir das décadas de 40 e 50 os estudos sobre memória nos Estados Unidos começaram a se diferenciar. O foco passou a ser os processos internos de mudança organizacional em relação à competição tecnológica e mercadológica. O estudo Management Decentralization: na Historical analysis (1956), de Alfred Chandler, professor emérito da Harvard Business School, representou um marco desse novo posicionamento, pois sistematizou os modelos de evolução organizacional de dez setores industriais baseando-se em biografias empresariais, relatórios anuais, livros e revistas de

negócios.

Os debates da Nova História³⁴ realizados na Europa a partir de 1970 influenciaram o conceito de memória, introduzindo-o na dimensão do simbólico. Conforme Totini e Gagete (2004, p. 115), enxergar o objeto de pesquisa empresa não somente como uma unidade de produção de bens e serviços, mas como de produção de significados sócio-culturais, “colaborou sensivelmente para o estudo da construção e consolidação da cultura e da identidade corporativas”. Nesse momento, empresas americanas e européias passaram a incluir nos organogramas profissionais para cuidar de seus acervos, cujo enfoque era a valorização do potencial analítico da história da empresa para a empresa.

Nas décadas seguintes foram criadas agências de historiadores, especializadas em projetos de memória empresarial. Nos últimos anos organizações da Europa, dos Estados Unidos e também do Brasil vêm contemplando a memória como ferramenta estratégica de gestão, criando projetos de memória em sua maioria com enfoque na construção de narrativas heróicas, sagas, celebrações e biografias elogiosas, apesar destes constarem com algumas distorções (TOTINI; GAGETE, 2004).

No Brasil, o registro dos primeiros trabalhos caracterizados como de memória empresarial datam de 1960, constituindo estudos acadêmicos com enfoque na relação entre aspectos econômicos, ideologia e estrutura paternalista, centrados na evolução das empresas e de seus fundadores.

As reflexões acadêmicas brasileiras dos anos 1970 receberam influência da Nova História³⁵ e da escola norte-americana, sendo desenvolvidas por historiadores de áreas afins como economia, administração e sociologia.

A publicação da pesquisa de Maria Bárbara Levy em 1977 sobre a evolução da bolsa de valores do Rio de Janeiro levou outros pesquisadores ao estudo de tradicionais empresas e instituições brasileiras. Já os estudos de Cleber Aquino resultaram na publicação do livro *História Empresarial Vivida*, em 1986.

O cenário do Brasil dos anos 1980 era de luta pela redemocratização em razão do

³⁴ A Nova História é, conforme Burke (1992), uma corrente que incorpora novos problemas, abordagens, objetos e formas de se escrever a história como uma reação deliberada contra o paradigma tradicional posto em circulação pelo historiador americano Thomas Kuhn. É a história associada à *École de Annales* (França), que passou a se interessar não apenas pela política, mas por toda atividade humana, mais preocupada com a análise da estruturas do que com a narrativa dos acontecimentos, que buscava enxergar “a história vista de baixo” fazendo uso de outros tipos de fontes, não apenas de documentos.

³⁵ Dentro do contexto da Nova história, de acordo com Nassar (2007, p. 127), “as práticas de história empresarial têm a sua autonomia claramente expressa nas abordagens e metodologias utilizadas para o registro memorialístico e para o fazer histórico; já as imbricações entre os interesses de relações públicas e os da história têm sido feitos dentro de um espírito de negociação e de aprendizagem mútua”.

fim do Regime Militar. Esse processo, aliado à reestruturação das forças produtivas, à mudança de postura no perfil do Estado, que promoveu uma série de privatizações em importantes corporações na década de 1990, além das fusões e aquisições correntes nesta época, tiveram significativo impacto sobre as organizações e a sociedade. Além disso, o impulso no desenvolvimento da tecnologia, a partir da massificação dos computadores pessoais e do aumento da utilização da internet fora das universidades, a partir de 1994, colaborou para potencializar a diversificação e a articulação dos públicos (NASSAR, 2007).

Esses fatores contribuíram para provocar profundas mudanças nas empresas, desde sua estrutura até o (re) pensar sobre novas posturas de comunicação. Conforme resgata Nassar (2004, p. 15), “milhões de brasileiros, nos seus papéis de cidadãos, trabalhadores e de consumidores perceberam que as identidades de empresas e instituições, extremamente reconhecidas em nossa sociedade mudavam”.

Numa tentativa de conquistar os novos objetivos de eficácia requeridos nesse contexto, além do engajamento dos públicos com a causa e favorecer o processo de democratização, as empresas brasileiras passaram a adotar programa de Qualidade Total a partir de 1990. Mas a adoção destas iniciativas se mostrou demasiado negativa para a memória das organizações, uma vez que a implantação descuidada de ações que se inspiravam nos modelos japoneses e norte-americanos, focados apenas em resultados quantitativos, teve como consequência a destruição de grande parte do acervo das empresas, cujas histórias eram consideradas como mero passado, morto, destituído de valor. Nassar (2007, p. 20, grifo do autor) retratando essa situação observa que,

muitas delas se inspiravam no management japonês e norte-americano, principalmente do programa conhecido como 5S, que em seu manejo prevê, como um dos primeiros rituais, o descarte de “coisas velhas” pelos empregados das empresas que implantam esse tipo de metodologia. Assim, nos anos 1990, simplesmente se jogaram no lixo milhares de documentos, fotografias, máquinas e objetos, sem nenhuma preocupação com a preservação da memória organizacional.

Após o término desse movimento de descarte de documentos, fotos e outros registros importantes de suas trajetórias, as organizações passaram a compreender que a história é que traduz a sua identidade, interna e externamente, pois “é ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos,

dos serviços” (NASSAR, 2004, p. 21). Totini e Gagete (2004) apontam que isto se deu em virtude das empresas terem começado a perceber que precisavam se (re) adaptar às mudanças do contexto sem perder sua identidade e os valores essenciais de sua cultura. Neste sentido, as autoras argumentam que:

Resgatar a história passou a ser um projeto importante para muitas empresas que perceberam que os registros do passado estavam se perdendo e com eles, a compreensão dos processos passados e conseqüentemente dos seus reflexos no presente (TOTINI; GAGETE, 2004, p. 119).

A partir de 1999, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE³⁶) “tomou para si o papel político e simbólico de demonstrar a importância da Comunicação Organizacional na defesa, na manutenção e reforço da identidade brasileira, e a responsabilidade (histórica) que os comunicadores organizacionais têm nesse processo” (NASSAR, 2004, p. 20), realizando eventos para ressaltar a importância do tema em âmbito empresarial³⁷.

Por meio desta evolução, pudemos observar que enfoque das práticas de memória mudou consideravelmente desde que a temática foi inserida no ambiente empresarial. Se antes o objetivo era documentar o acervo ou realizar uma mera celebração do passado, nos últimos anos os projetos de resgate histórico têm sido pensados como ações de comunicação institucional e marketing corporativo (TOTINI; GAGETE, 2004).

Totini e Gagete (2004) apresentam os tipos de acervos de documentação e memória usualmente realizados pelas organizações brasileiras (Tabela 2), destacando a relevância dos produtos comunicacionais gerados a partir das fontes históricas presentes nestes acervos.

³⁶ A ABERJE é uma sociedade civil sem fins lucrativos criada em 1967 com a finalidade de discutir e promover a Comunicação Empresarial e Organizacional como função administrativa, política, cultural e simbólica de gestão estratégica das organizações e de fortalecimento da cidadania. Sua sede fica em São Paulo, mas realiza e apóia iniciativas na área da comunicação organizacional em todo o Brasil.

³⁷ Para disseminar a importância da adoção das práticas de memória no Brasil, a ABERJE promoveu o I Encontro Internacional de Museus Empresariais (1999), o II Encontro Internacional de Museus Empresariais (2000), o III Encontro Internacional de Museus Empresariais (2001) e o IV Encontro ABERJE de Memória Empresarial (2003). Além disso, criou a categoria Memória Empresarial no Prêmio ABERJE, para estimular e fortalecer a adoção da História no âmbito da Comunicação Organizacional.

Tabela 2 - Tipos de acervos de documentação e memória

Tipo de acervo	Conteúdo/Características
Audiovisual/ Videoteca	Fitas de áudio e/ou vídeo produzidas ou acumuladas pela empresa e referentes à sua área de atuação ou setores comerciais.
Bibliográfico	Publicações e estudos de diferentes procedências e relacionadas às linhas de acervo definidas.
De cultura material	Objetos tridimensionais e documentos que representam aspectos significativos da trajetória da empresa, como troféus, certificados, equipamentos, mobiliários, etc.
Museológico	Objetos e documentos que se destacam pelo caráter único e inovador que representam, não apenas no universo da própria empresa como do setor que atua no país – por exemplo, o primeiro computador, o primeiro cartão magnético, etc.
Fotográfico	Iconografia relacionada à empresa, de origem interna ou externa, em diferentes suportes (papel, eletrônico, digital ou filme).
Referência	Acervos documentais e virtuais que servem como referência informativa, relacionada às linhas de acervo. Pode também abranger monitoramento da concorrência.
Textual permanente	Toda a documentação que reflete aspectos significativos da trajetória do empreendimento, desde sua criação até a atualidade – ou seja, não é formado apenas por documentos antigos ou raros. Fazem parte desse acervo documentos como: Projetos de várias naturezas, viabilizados ou não; Relatórios técnicos e administrativos; Campanhas promocionais / de marketing; Perfis; Clipping (em papel ou eletrônico); Jornais internos; Correspondência de diretoria; Projetos e programas de relações institucionais; Planos estratégicos
Coleções	Documentos que atestam aspectos particulares, direta ou indiretamente relacionados às linhas temáticas principais, provenientes de diferentes origens. São consideradas coleções, por exemplo, a documentação relativa à trajetória pessoal e/ou política de fundadores, dirigentes e outras personalidades ligadas à história da empresa.
Banco de depoimentos	Registros gravados em áudio e/ou vídeo de entrevistas com pessoas ligadas direta ou indiretamente à história da empresa. Essas entrevistas, conduzidas de acordo com os métodos de história oral, são complemento importante do trabalho de pesquisa histórica e de organização de fontes, na medida em que preenchem lacunas informativas e evidenciam elementos intangíveis da evolução da cultura organizacional.

Fonte: Totini e Gagete (2004, p.125).

Entre os produtos de comunicação mais desenvolvidos utilizando-se da história da organização, Totini e Gagete (2004) destacam: o livro histórico-institucional, uma publicação de notável qualidade editorial e gráfica, produzido com base nos grandes marcos da trajetória organizacional, com objetivo de integrar e aproximar a organização de seus públicos estratégicos; outras publicações institucionais, vídeos e cd-rom; relatórios internos; estudos de caso; conteúdos históricos para internet e intranet; showroom histórico; museu empresarial; exposições; e produtos de suporte. Worcman (2004) acrescenta os depoimentos de vida como importantes produtos da memória empresarial, pois sua organização passa pela compreensão de que a história de uma organização é resultado da contribuição dos públicos com os quais se relaciona em sua trajetória.

Nassar (2007) realizou um estudo pioneiro sobre as práticas de memória realizadas nas empresas brasileiras, em variados setores econômicos e diferentes regiões brasileiras, buscando revelar que motivações as teriam levado a se valerem da história empresarial e se os programas foram elaborados com base em reflexões e práticas de comunicação organizacional. Como resultados de sua pesquisa³⁸ (Tabela 3), ele apontou que a área de

³⁸ A pesquisa de Nassar foi realizada em 2005, utilizando como universo de pesquisa 134 grandes empresas que faziam parte da listagem da edição especial, referente a 2005, da *Revista Exame*, publicada pela Editora Abril,

história empresarial está se estruturando nas maiores organizações do país e que o campo da comunicação está se ampliando nestas organizações. Também, que embora a maior parte das empresas pesquisadas já possui iniciativas relacionadas com a história empresarial (86,6%), apenas metade (49,6%) tem projetos estruturados.

Tabela 3 – Pesquisa sobre Memória Institucional nas empresas brasileiras

O quê?	Resultados
Caráter dos programas de história empresarial	Empresas com programas estruturados: 86,6%; Empresas com ações eventuais: 37%
Tempo dos programas	Empresas mais antigas têm programas de história empresarial mais estruturados: 60% das empresas com mais de oitenta anos de vida já estruturaram seus programas de memória; Quanto mais longo o tempo de um programa de história, maior é a sua valorização como ferramenta para preservação da memória empresarial.
Tipos de programa	1) História: resgate, preservação da memória e registro da história /cultura da empresa; manter viva a memória da empresa; 2) Gestão: o acúmulo de informações (banco de dados) pode ser utilizado como ferramenta estratégica na administração; analisar o desempenho da empresa; 3) Nova forma de comunicação empresarial, nova opção para a atuação do profissional no mercado.
Coleta de Materiais	Das empresas que mantêm projetos de história empresarial, os ramos de indústria e de serviços são os que mais coletam materiais, principalmente fotografias e documentos; Empresas que mantêm um programa de história empresarial estruturado coletam mais depoimentos do que empresas com ações eventuais (56,1% contra 43,2%); Fontes dos depoimentos - relatos de antigos funcionários como fonte principal (89,6%): Quanto mais antiga a empresa, mais os funcionários antigos são ouvidos na reconstituição da história.
Principais produtos realizados para os programas de história empresarial	Predominância de livros, vídeos e exposições; produção de cd-rom, galerias, memorial permanente, intranet, <i>folders</i> , murais, banco de dados, acervo de fotos e peças, áudio, palestras, publicações, brindes, manuais, DVDs, ações sociais, biblioteca, selo comemorativo, atlas, cursos, álbuns são alguns exemplos da diversificação de produtos realizados para projetos de história empresarial.
Uso de internet	36,4% dos entrevistados citaram a internet como veículo de divulgação da história.
Área cujos projetos de história estão associados	Comunicação corporativa das empresas; comitês - equipes multidisciplinares
Formação profissional dos responsáveis pelos projetos de história empresarial	Funcionários: Relações públicas (24,5%); jornalistas (19,6%); profissionais de marketing (11,8%); outras formações (publicitários, pedagogos, antropólogos, musicólogos, arquitetos, cientistas sociais, advogados, psicólogos e economistas): 13,9%; Profissionais terceirizados: historiadores (32,4%); jornalistas (17,6%); publicitários (12,2%); outras formações (relações públicas, biblioteconomia, antropologia, letras, editoração e ciências sociais): 9,7%
Organização dos projetos	Equipe interna - A maioria das empresas (56,3%) confere à equipe interna a responsabilidade de selecionar as informações que vão integrar seu acervo. Parceira equipe interna e externa – em 35,9% dos casos, esse trabalho de seleção é realizado conjuntamente com a equipe externa.
Considerações sobre Memória Institucional	51,4% projetos de história empresarial = instrumento de marketing; 97,1% acreditam que a história empresarial é uma tendência; Para 88,3% os programas de história demonstram o comprometimento das empresas com o país; 89,3% acreditam que preservar a história das empresas é uma ação de responsabilidade social; Para 87,4% a valorização da história deve ser permanente e não apenas em momentos festivos; 98,1% acreditam que o sucesso do programa de história depende do apoio da alta gestão; 96,2% concordaram que o conhecimento da história pode ser útil no planejamento de negócios.
Disponibilização dos acervos ao público	62,1% concordam em tornar públicos os acervos da empresa; Das empresas que têm programa de história empresarial, 89% disponibilizam seu acervo histórico para seus funcionários; A comunidade e o público em geral também têm acesso às informações (51%), o que vale também para os clientes (23%). Imprensa (15%), familiares (14%) e estudantes (8%).

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em Nassar (2007, p. 151)

Outro aspecto identificado na pesquisa foi a interdisciplinaridade de profissionais responsáveis pelo desenvolvimento das práticas de memória. Além de mobilizar profissionais de comunicação, esses programas trazem os historiadores para a esfera privada. Os principais trabalhos desenvolvidos nessa área se traduzem em livros, vídeos, exposições e outros produtos. Há sinais, no entanto, de que empresas com programas estruturados estão desenvolvendo produtos mais sofisticados, tais como museus permanentes e história contada. Os funcionários antigos são a fonte de informação mais utilizada quando o resgate histórico é feito através do registro de depoimentos. Os pesquisados deixaram claro reconhecer a importância dos projetos de história como ferramenta de gestão, posto que a análise do passado ajuda a projetar o futuro e estas informações podem, quando sistematizadas em bancos de dados, servir como instrumento de inteligência competitiva.

Nassar observou ainda que, apesar do Brasil não investir sistematicamente na preservação da história, dentre as empresas pesquisadas 57,6% contam com programas estruturados de preservação histórica. Dessa forma, ele argumenta que a memória é uma tendência e o grande desafio que se impõe é identificar se a motivação que inspira o resgate da história é genuína ou se representa mais um nicho a ser explorado pelo marketing.

Por meio da evolução das práticas realizadas no ambiente organizacional apresentadas anteriormente e dos resultados da pesquisa realizada por Nassar, entendemos que o enfoque da memória mudou consideravelmente desde que a temática foi inserida no ambiente empresarial. Se antes o objetivo era documentar o acervo ou realizar uma mera celebração do passado, nos últimos anos os projetos de resgate histórico têm sido pensados como ações de comunicação institucional e marketing corporativo (TOTINI; GAGETE, 2004).

Porém, não obstante a aplicação de novos conceitos de memória face à necessidade de uma comunicação mais aberta e transparente, ela tem sido vislumbrada ainda como uma “ferramenta” (grifo nosso) de comunicação. Essa é a visão de Worcman (2004, p.23), que afirma que as organizações serão capazes de transformar sua trajetória em conhecimento útil se compreenderem a memória “como ferramenta de comunicação, como agente catalisador no apoio a negócios, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica”. Nassar (2007) pontua que, embora esta visão esteja imbuída de um humanismo que compreende as ações de Memória Institucional como

práticas que fortalecem, no âmbito dos públicos, as suas ligações com a organização, torna-se essencial observar que:

Se o modelo de gestão é uma propriedade fundamental para a geração do que pode ser lembrado ou deve ser esquecido no âmbito das lembranças organizacionais, é preciso considerar que uma organização voltada somente para a produtividade desqualifica, empobrece as experiências e vivências dos seus membros (NASSAR, 2007, p. 131).

Numa outra perspectiva, nosso estudo busca apresentar a Memória Institucional não como uma ferramenta de comunicação, descontextualizada e pontual, mas como uma possibilidade de Comunicação Organizacional, que pode lugarizar os sujeitos³⁹ organizacionais neste contexto de valores efêmeros e identidades descentralizadas. Nesse sentido, ela pode representar ainda uma possibilidade de compreensão das diferenças e dos aspectos positivos e negativos da trajetória de uma organização, posto que “sem memória, sem a leitura dos restos do passado, não pode haver o reconhecimento da diferença [...] nem a tolerância das ricas complexidades e instabilidades pessoais e culturais, políticas e nacionais” (HUYSSSEN, 2006, p. 72, grifo nosso). Apresenta-se como uma possibilidade porque não há certezas neste ambiente caracterizado pela complexidade, onde os significados são sempre emergentes, nunca finalizados e o entendimento compartilhado é transitório. Nesse sentido Iasbeck (2009, p. 26, grifo do autor) observa que:

Por mais aguçada que possa ser nossa percepção, nada nos dará, de antemão, a certeza de que seremos entendidos na dimensão e na intensidade que gostaríamos. O fato de não sermos o “outro” reserva sempre uma dose incalculável e imprevisível de surpresas e sobressaltos, que não são neutralizadas nem mesmo pelos mais sofisticados instrumentos (e “modelos”) de otimização do processo da comunicação.

Desse modo nos é possível tão somente refletir sobre possibilidades de comunicação, que nos permitam evidenciar o (s) outro (s) lado (s) da organização, que é ao mesmo tempo uma mescla de aspectos complexos/antagônicos, que não são inteiramente positivos ou negativos, mas que carecem serem compreendidos para que sua missão seja

³⁹ Uma discussão a respeito dos conceitos de sujeito e indivíduos será desenvolvida no tópico “A identidade do sujeito pós-moderno” (pp. 44-48).

levada a efeito, porque conforme pondera Morin (2008, p. 50), “não se deve reduzir um ser à mínima parcela de si mesmo, nem à parcela ruim de seu passado”. Também porque o passado, o presente e o futuro das organizações estão inseridos numa relação circular que segue uma lógica recursiva (Figura 3).

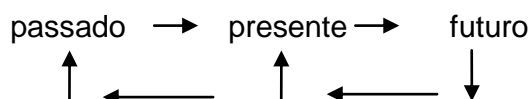


Figura 3 - Relação circular que (re) liga
Fonte: Morin (2007b, p. 62)

A Memória Institucional pode servir, então, para potencializar as outras facetas da organização, mostrando que a trajetória ao longo de sua história é mais importante do que fatos isolados que podem permanecer presentes no imaginário coletivo. Ela é uma (re) construção do passado, visto que não é possível, conforme Bergson (2006), voltar ao que não atua mais, ao tempo decorrido, se não for pela memória. Como em todo processo de escolha e de seleção, constituirá a memória da organização aquilo que foi relevante para ela e ela estará impregnada de sua cultura. Ou seja, “a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória” (NASSAR, 2007, p. 111).

Por meio da memória “as pessoas comuns procuram compreender as revoluções e mudanças por que passam em suas próprias vidas” (THOMPSON, 1992, p.21). Ela consiste, então, em uma narrativa entre as múltiplas narrativas possíveis dentro do contexto organizacional e sua construção necessita ser alicerçada naquilo que foi ou é considerado relevante para cada indivíduo, para o grupo ou para a organização. Sua relevância se justifica por que:

As organizações são percebidas, lembradas e narradas de inúmeras formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos. Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história que os protagonistas sociais têm das organizações como um todo e também em suas expressões individuais. As organizações, como os indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes, mesmo na omissão, dos acontecimentos sociais (NASSAR, 2006, p. 117).

As iniciativas no campo da Memória Institucional objetivam num primeiro momento a manutenção da imagem corporativa, contribuindo para a perpetuação da organização na medida em que promovem um mergulho para dentro do próprio ser, o que é essencial para o autoconhecimento e uma maneira bastante contundente de antever o futuro (MARICATO, 2006). Podem servir, ainda, para criar valor para as organizações e a defesa de sua imagem em situações de crise (NASSAR, 2007). Assim, ainda que seja revelada alguma ação negativa em dado momento de sua história, a exposição de sua trajetória transparente poderá contribuir para minimizar os danos à sua imagem.

Segundo Maricato (2006, p. 126), “ao compreender a vida de uma organização disposta na linha do tempo, podemos distinguir quão importantes foram e são os fatos históricos, as reações, as linhas de comando e o perfil que ela vai incorporando, traduzindo-se na própria maneira de ser da organização”. Nesse sentido a memória serve para o conhecimento da verdadeira identidade da organização e esta possibilidade de compartilhar é que garante a cada um o senso de pertencimento.

Worcmán (2004, pp. 24-28) faz uma distinção entre história e memória. Para ela, memória “é o que registramos em nosso corpo”, ou seja, não é um depósito de tudo o que nos aconteceu, mas a seleção de tudo aquilo que guardamos “que por um motivo ou por outro tem ou teve algum significado em nossas vidas”. Por outro lado, história “é a narrativa que montamos a partir de nossa memória”, é como “organizamos e traduzimos para o outro o que filtramos em nossa memória”. Portanto, a história de uma empresa é “a organização do que foi seletivamente demarcado como significativo em sua trajetória”, um tipo de narrativa construída na qual as empresas e os grupos sociais “se forjam e criam sua identidade”. Dessa forma, ela transcende a preservação física de documentos e monumentos, norteando a compreensão do presente, para os indivíduos e para as organizações. A autora salienta que “Memória Empresarial não é simplesmente o passado de uma empresa. Memória Empresarial é, principalmente, o uso que uma organização faz de sua História” (WORCMAN, 2004, p. 28).

Para Nassar (2007), história empresarial é o conjunto de acontecimentos referentes às organizações, seus integrantes, dirigentes, bens e serviços, além de seu relacionamento com os públicos. Ainda conforme pontua este autor, ela é uma narrativa dentre muitas outras possíveis, posto que “é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais” (NASSAR, 2007, p. 111). Em sua análise, “dentro dessa visão, a cultura, os comportamentos, os símbolos, a

identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória” (NASSAR, 2007, p. 111).

Worcman (2004, p. 27) considera que toda organização possui uma responsabilidade histórica, pois “faz parte de uma trama social e se confunde com uma boa parte da história das comunidades com as quais ela interage, dos seus clientes, fornecedores, parceiros e, sobretudo, com a própria história do Brasil”

De acordo com Scroferneker (2008, p.16), “as realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais [...] implicam necessariamente um (re) visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional”. Por isso, recontar a história de uma organização passa, em nosso entendimento, pela compreensão de atributos inerentes à sua cultura organizacional, à qual estão intimamente ligados os conceitos de identidade, imagem e reputação.

3.3 MEMÓRIA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A memória se enriquece com as contribuições de fora que, depois de tomarem raízes e depois de terem encontrado seu lugar, não se distinguem mais de outras lembranças (HALBWACHS, 2006, 98).

A comunicação vem desempenhando um papel de destaque no desenvolvimento da sociedade, mas é no ambiente marcado pela complexidade que ela se configura como imprescindível. Os novos cenários exigem maior transparência das organizações e uma postura de comunicação diferenciada.

Em um contexto marcado por rápidas e contínuas mudanças, efemeridade e identidades fragmentadas, onde, segundo Freitas (2000), é perceptível a perda de confiança dos cidadãos na credibilidade das empresas, do Estado e de outras instituições consagradas, o grande desafio que se coloca para a comunicação é reconstituir ou tentar criar vínculos que possam propiciar o senso de pertencimento e o resgate da identidade do indivíduo. Isto porque, conforme aponta Hobsbawn (2001):

Ser membro de uma comunidade humana é situar-se em relação ao seu passado (ou da comunidade), ainda que apenas para rejeitá-lo. O passado é, portanto, uma dimensão permanente da consciência humana, um componente inevitável das instituições, valores e outros padrões da sociedade humana (HOBSBAWN, 2001, p. 02).

Ilharco (2003) trata das diversas implicações geradas pelas tecnologias de informação nas organizações contemporâneas, argumentando que ela afeta diretamente a estratégia organizacional, seu modo de ser e agir:

À medida que a estratégia organizacional, a cultura e o universo comunicacional em que a organização está imersa são penetrados intuitiva e instintivamente pelas características, possibilidades, pela essência da nova tecnologia, mais radical e inovadora tende a ser mudança organizacional (ILHARCO, 2003, p. 103).

Torna-se essencial, então, que as organizações se apropriem da comunicação de forma estratégica, buscando (re) construir relacionamentos bilaterais com os seus públicos de interesse. Isso porque, na análise de Ilharco (2003, p.94), “a dimensão organizacional estrutura e fornece constantemente critérios de entendimento, de significado e de ação”. Nessa direção Freitas (2000) pondera que:

Se os indivíduos se encontram numa situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais, a organização deixa de ser considerada apenas uma reguladora da crise econômica social, passando a desempenhar papel cada vez mais importante como fornecedora de significações, gratificações e, por fim, identidade (FREITAS, 2000, p. 57).

A adoção de práticas de comunicação que valorizam a alteridade do outro e que contribuem para a criação e o reforço do senso de pertencimento dos indivíduos com uma causa, um objetivo ou a trajetória de uma organização, pode ser essencial para construir relacionamentos de valor com os públicos de interesse. Conforme propõe Morin (2007, p.15), “só se pode preparar um futuro quando se salva um passado, mesmo que estejamos num século em que forças de desintegração múltiplas e potentes encontram-se em andamento”.

A Memória Institucional se apresenta, então, como uma possibilidade de ação para gerar uma comunicação organizacional significativa, permanente e bidirecional. Segundo Nassar (2007), diante do enfraquecimento das formas tradicionais de comunicação com o objetivo de envolver os empregados e outros públicos, a história organizacional começou a se firmar como uma nova perspectiva para o reforço, principalmente, do sentimento de pertencimento dos empregados, como protagonistas fundamentais das realizações, dos bens, dos serviços e da própria sustentação dos empreendimentos. Tais práticas evidenciam a confiabilidade e a segurança de uma organização, os elementos não-transitórios que fazem parte de sua identidade e sua responsabilidade histórica, colaborando para potencializar a imagem e fortalecer a identidade e a reputação organizacionais.

Qualquer proposta que objetive novas possibilidades de comunicação organizacional necessita levar em consideração as pessoas que fazem parte das organizações e dos processos, porque conforme destaca Morin (2006, p. 41), “sujeito e objeto são indissociáveis”.

Desse modo, como a Memória Institucional guarda profunda relação com a identidade, nossa reflexão passará pela compreensão das características intrínsecas dos sujeitos e das organizações, trazendo algumas concepções teóricas relacionadas à comunicação e à cultura organizacionais.

3.3.1 A Identidade do Sujeito Pós-Moderno

Toda identidade pessoal é residente na memória (NASSAR, 2007, p. 113).

A busca pela identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída tornou-se, segundo Castells (2000), a fonte básica de significado social neste mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, em virtude da desestruturação das organizações, da deslegitimação das instituições e do enfraquecimento de importantes movimentos sociais e expressões culturais.

As mudanças decorrentes dessa nova realidade têm provocado uma ruptura em sua identidade, pois, de acordo com Almeida (2006, p. 33), este “é um tempo de opções; de

unicidade e pluralismo; de combinação de tradição e inovações; de deslocamento dos indivíduos em relação aos seus referenciais normativos; de carência de modelos identificatórios”.

Diante desta complexa realidade de relações sociais e valores efêmeros, em que os quadros de referência que davam certa estabilidade aos indivíduos no mundo social estão abalados, os sujeitos parecem buscar sentido em tudo o que fazem. Em contrapartida, os indivíduos⁴⁰ têm buscado novas formas de prática social, afirmativa compartilhada por Rabin (2005), quando aponta que a busca pela identificação e pelo pertencimento parece ter se tornado uma necessidade humana, pois todos anseiam sentir-se vinculados a algo, podendo usar rótulos e referências. Dessa forma, a proposição de práticas de memória que possibilitem lugarizar os indivíduos passa pela compreensão das características inerentes à sua identidade.

Chanlat (1993) descreve o indivíduo como um ser simbólico, que produz uma representação do mundo que lhe confere significado. Como ser espaço-temporal, ele participa ativamente da construção e da destruição da realidade, sendo ao mesmo tempo produto e produtor de sua própria historicidade.

Srouf (1998) compreende o indivíduo como um ser único com três dimensões, todas importantes para entender suas idiossincrasias. Para ele, todo indivíduo é um ser biológico, submetido a leis naturais, um ser psicológico, submetido a padrões psíquicos e um ser social, submetido a regularidades sociais. De acordo com sua concepção, o espaço social é povoado por relações sociais, onde os agentes individuais são apenas os portadores destas.

Hall (2005) considera que passamos nos dias atuais por uma “crise de identidade”, onde as velhas identidades estão em declínio e o indivíduo está fragmentado. Conforme argumenta, houve uma evolução na concepção do sujeito, que pode ser evidenciada nos três conceitos que ele apresenta: Sujeito do Iluminismo, Sujeito Sociológico e Sujeito Pós-Moderno.

O Sujeito do Iluminismo representa uma concepção individualista do sujeito e de sua identidade, onde o indivíduo é “totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação” (HALL, 2005, p.10), e o centro essencial do seu eu é a sua identidade.

⁴⁰ Não obstante as diferenças conceituais existentes, os termos sujeito e indivíduo serão empregados como sinônimos neste estudo para facilitar o desenvolvimento do texto.

O Sujeito Sociológico reflete a crescente complexidade do sujeito do mundo moderno, com núcleo – ou centro – não-autônomo e auto-suficiente, formado na relação com as pessoas, onde a identidade é que costura o sujeito à estrutura, sendo formada na interação entre o eu e a sociedade, e “modificada num diálogo contínuo com os mundos culturais “exteriores” e as identidades que esses mundos oferecem” (HALL, 2005, p.11).

Já o Sujeito Pós-Moderno não possui uma identidade fixa, essencial ou permanente, podendo assumir diferentes identidades em diferentes momentos (HALL, 2005). Além disso, dentro de cada indivíduo existem identidades contraditórias que lutam umas com as outras, empurrando em diferentes direções e deslocando continuamente as identificações. Isto se deve à complexidade do contexto atual, uma vez que:

à medida em que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente (HALL, 2005, p. 13).

Nesse mesmo sentido, mas utilizando-se de outra perspectiva, Morin também discorre sobre o conceito de sujeito que, para ele, é complexo, pois, “ser sujeito é ser autônomo, sendo ao mesmo tempo dependente. É ser alguém provisório, vacilante, incerto, é ser quase tudo para si e quase nada para o universo” (MORIN, 2006, p. 66).

O sujeito e o mundo para Morin são recíprocos e inseparáveis, mas o primeiro, produto da lógica complexa, “emerge do processo complexo de auto-eco-organização e, nesse processo, ser, máquina, cômputo, sujeito constituem noções ao mesmo tempo inseparáveis e fundadores” (MORIN, 1999, p. 58).

Morin apresenta alguns princípios simultaneamente complementares e antagônicos que permitem a compreensão do conceito de identidade: egocentrismo, a tendência inata do indivíduo em ocupar um espaço que o torna centro de seu próprio mundo; permanência da auto-referência apesar das transformações e através das transformações, ou seja, a capacidade do sujeito continuar sendo o mesmo, independente de modificações internas ou externas; exclusão, que defende que o eu é único para cada sujeito; e inclusão, que admite a inserção dentro de uma coletividade não obstante seu egocentrismo. Esses princípios evidenciam a complexidade de cada sujeito que, conforme salienta Morin (2006, p. 39), todos trazem em si “a brecha, a rachadura, o desgaste, a morte, o além”.

Sob sua ótica, ser sujeito não significa apenas ser consciente ou possuir afetividade ou sentimentos, ainda que a subjetividade humana se desenvolva por meio destes. Em sua análise, considera que o sujeito se define por sua consciência, não sendo esta absolutamente fixa ou estável (MORIN, 2008). Ser sujeito, assim, consiste na possibilidade do indivíduo de colocar-se no centro de seu próprio mundo, egocentricamente, ocupando o lugar do *eu*, uma posição a partir da qual ele pode lidar com o mundo e consigo próprio:

A natureza da noção do sujeito tem a ver com a natureza singular de sua computação. Essa computação do ser individual é a computação que cada um faz de si mesmo, por si mesmo e para si mesmo. É um cômputo. O cômputo é o ato pelo qual o sujeito se constitui posicionando-se no centro de seu mundo para lidar com ele, considerá-lo, realizar nele todos os atos de preservação, proteção, defesa, etc. (MORIN, 2008, p. 120).

Dialogicamente o indivíduo, mesmo sendo egocêntrico se encontra inserido numa subjetividade comunitária⁴¹ mais ampla e, por isso mesmo, a concepção de sujeito é complexa:

A complexidade individual é tal que quando nos colocamos no centro de nosso mundo, nós ali colocamos também os nossos: isto é, nossos pais, nossos filhos, nossos concidadãos, somos mesmo capazes de sacrificar nossas vidas pelos nossos. Nosso egocentrismo pode se encontrar englobado numa subjetividade comunitária mais ampla (MORIN, 2006, p. 66).

Trazendo a questão da identidade para o contexto organizacional, Freitas (2000) aponta que:

Se os indivíduos se encontram numa situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de

⁴¹ Compreendemos que essa subjetividade comunitária a que se refere Morin (2008) está ligada ao quarto princípio da identidade do sujeito, a inclusão. Na sua visão, o sujeito é, simultaneamente, complementar e antagônico, carrega em si a exclusão (egocentrismo) e a inclusão (devoção absoluta/coletivismo). Conforme ele escreve: “posso inscrever um “nós” em meu “Eu”, como eu posso incluir meu “Eu” em um “nós”: assim, posso introduzir, em minha subjetividade e minhas finalidades, os meus, meus parentes, meus filhos, minha família, minha pátria” (MORIN, 2008, p. 122, grifo do autor).

referenciais, a organização deixa de ser considerada apenas uma reguladora da crise econômica social, passando a desempenhar papel cada vez mais importante como fornecedora de significações, gratificações e, por fim, identidade (FREITAS, 2000, p. 57).

Dessa forma, compreender que o sujeito é complexo sinaliza o desafio da construção de relacionamentos que não se baseiem apenas na conquista do consenso, mas busquem o equilíbrio em um sistema que sofre ajustes continuamente. Considerar que “cada ser tem uma multiplicidade de identidades, uma multiplicidade de personalidades em si mesmo, um mundo de fantasias e de sonhos que acompanham sua vida” (MORIN, 2006, p. 57) torna-se premente para o desenvolvimento de quaisquer atividades de Comunicação Organizacional hoje.

Compreender os sujeitos como únicos e ao mesmo tempo múltiplos e complexos, elementos essenciais das organizações, também cheias de relações complementares e antagônicas, é essencial para a reflexão sobre novas possibilidades de Comunicação Organizacional, pois, conforme salienta Scroferneker (2008, p. 15), “as verdades, as certezas, se diluem nas diferentes perspectivas que se apresentam”.

Para Roman (2009, p. 156):

O homem é um ser da palavra e sua ação no mundo depende das possibilidades que encontra ou conquista para produzir e compartilhar discursos. Aceitar essa premissa é reconhecer que as organizações não são apenas locais para cumprir metas e gerar resultados, mas também espaços de vivências comunicativas, em que se integram e se confrontam múltiplos projetos de cumplicidade existencial.

Assim, a Memória Institucional se expressa como uma possibilidade de (re) ligação do sujeito à organização, para que este se reconheça como elemento partícipe de sua trajetória. Essas práticas podem contribuir para o reconhecimento dos sujeitos em torno de uma identidade forte, que propiciem o senso de pertencimento. Estimular a criação do senso de pertença nos dias atuais se justifica por representar algo que diferencia e solidifica a relação dos públicos com a organização: “em um mundo que é rapidamente banalizado pela massificação, pela utilização cotidiana, pelo excesso de exposição, uma diferenciação que nasce pela história de uma organização, é um atributo que poucos têm” (NASSAR, 2007, p. 186).

Freitas (2000) corrobora com essa assertiva ao conceituar identidade e evidenciar sua relevância para o sentido de unidade, coerência e confiança, elementos que podem ser transportados para a compreensão dos indivíduos e das organizações:

Identidade é um resultado psicossocial que pode variar no tempo, ou seja, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e a sociedade em geral. Um sujeito tem diversas identidades, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, visto que não existe identidade sem esse sentimento interno. Este é composto dos sentidos de unidade, singularidade, de coerência, de filiação ou pertencimento, de valor, de autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência (FREITAS, 2000, p.40).

Todas as considerações feitas aqui sinalizam os desafios existentes para a construção de programas de Memória Institucional. Abordaremos a seguir alguns aspectos relevantes para a compreensão da Identidade Organizacional.

3.3.2 Identidade, Imagem e Reputação

[a] comunicação está em todos os processos da organização, circula em todos os sistemas e dá consistência à identidade organizacional (MARCHIORI, 2009).

Identidade, Imagem e Reputação são valores intangíveis que implicitamente afetam as relações das organizações, constituindo ativos que representam um de seus maiores legados atualmente, razão pela qual enfocaremos algumas abordagens sobre esses termos.

Para Rosa (2006), a imagem está baseada na percepção, não representando aquilo que a organização projeta, mas o que os públicos visualizam. Além disso, “a forma como somos percebidos – e não apenas a objetividade do que somos ou do que fazemos – é algo que agrega valor” (ROSA, 2006, p. 238).

Na análise de Almeida (2009, p. 228), a imagem é um fator inacabado, “receptivo e mutante, sempre passível de modificações e adição de novas informações, podendo alterar ou não o seu significado simbólico, dependendo do modo e constância em que são emitidas

novas informações e como estas são recebidas e percebidas”. Portanto, conforme sua visão, imagem institucional é uma representação transitória da organização em determinado tempo, cuja formação consiste em um processo subjetivo e único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, um somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais:

Uma impressão vivida e holística de uma organização, sustentada por determinado segmento de público; parte, resultado de um processo de construção de sentido, desenvolvido por esse determinado público, e outra parte, conseqüência do processo de comunicação da organização, formal ou informal, com maior ou menor controle, sistematizado ou não, constante ou esporádico, bem ou mal gerenciado (ALMEIDA, 2009, p. 228).

Para Almeida (2009) a imagem é essencial para o funcionamento de uma organização por estar relacionada às respostas afetivas e de comportamento de seus membros e não-membros e porque estimula e mantém a aliança com os grupos de relacionamento. A autora acredita no sensível papel que a comunicação tem na construção da imagem de uma organização, por promover a construção de significados. Mas, apesar desse caráter intrínseco, ela pondera que se o discurso organizacional não for coerente com as ações, “o processo de comunicação não consegue sustentar uma imagem que não esteja alinhada ao comportamento e às ações empreendidas pela organização” (ALMEIDA, 2009, p. 230).

Iasbeck (2009) considera que a imagem se forma na recepção, sendo que o resultado desse processo não mantém fidelidade com o discurso tal como é produzido pelo emissor. Por isso, o esforço comunicacional neste sentido deve ser permanente, porque conforme assinala Rosa (2006, p. 142):

Se uma imagem depende da percepção e a percepção será condicionada pelos valores associados a essa imagem, esse esforço de associação positiva deve ser permanente, em todos os campos, a todos os momentos, para que novos valores não alterem o significado que tão arduamente conseguimos construir. A regra vale para as reputações.

Outro aspecto crucial neste mundo marcado por mudanças freqüentes, a Identidade

Organizacional também tem sido alvo de vários estudos, talvez numa tentativa de buscar o equilíbrio entre o que é estável e é fluido (ALMEIDA, 2009). Fatores como flexibilidade e mobilidade são realidades neste contexto de constantes mudanças do ambiente organizacional. Segundo Almeida (2009, p. 217, grifo do autor), “discute-se hoje como manter uma identidade forte, centrada nos valores e princípios que sustentam a organização diante de mudanças que, em grande parte, podem alterar o sentido de *ser* a organização”. Nesse sentido:

A identidade de uma organização não pode ser entendida ou analisada como algo homogêneo e condensado por seus membros. Ela é uma única identidade, por se tratar de uma organização, mas é vista, vivida, praticada por indivíduos com percepções, visões e perspectivas distintas, que vão construindo seus significados e (res) significando-os em um ambiente cultural exposto às influências socioeconômicas e políticas (ALMEIDA, 2009, p. 217).

A partir dos estudos de Albert e Whetten esta autora aponta as três características básicas da identidade organizacional: centralidade, distintividade e permanência. Dessa forma, ela conceitua Identidade Organizacional como:

O que é considerado pela maioria dos empregados como a essência da organização, o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo, ou seja, o que faz a ligação entre o presente e passado e, provavelmente, o futuro (ALMEIDA, 2009, p. 221).

Apesar das diferenças conceituais entre os dois termos, Almeida (2009) considera que tanto a identidade e quanto a imagem são processos de construção de sentido cujo gerenciamento colabora para a construção “ao longo do tempo, de uma reputação positiva, de forma que os stakeholders tenham uma disposição favorável em relação à organização” (ALMEIDA, 2006, p.36).

Iasbeck (2009, p. 08) também conceitua identidade, apontando que esta envolve muitas dimensões da essência e atuação das organizações, além das usualmente mais visíveis, tais como a marca ou a sua constituição jurídica. Esse autor aponta o caráter relacional da identidade: “a identidade não pode ser compreendida, caracterizada ou

configurada senão nas relações que a fazem surgir ou que a evocam como paradigma necessário à construção dos processos dinâmicos e interativos da comunicação humana” (IASBECK, 2009, p. 08).

Iasbeck (2009) distingue, ainda, três momentos de identidades numa organização, evidenciando que ela assume múltiplas feições diante de seus diversos públicos tantos quantos forem esses segmentos. Sendo assim, na visão do autor, a identidade de uma organização “está associada a tudo o que é inerente ao seu modo de ser, sua conformação, sua razão de existir” (IASBECK, 2009, p. 10), ou seja, “seu lugar social, sua missão, pelo modo de atuação, pelas respostas que fornece ao meio ambiente pelos insumos que dele recebe para manter-se integrada, atuante e persistente” (IASBECK, 2009, p. 10). Ainda conforme sua ótica, a identidade é construída continuamente “na relação que mantém com os demais sistemas que lhe são afins” (IASBECK, 2009, p. 10).

Numa outra vertente, Marchiori (2009, p. 310) analisa a relação entre identidade e cultura organizacional indicando que:

Se identidade é fonte de significado e experiência, envolve cultura. Engloba também a concepção que cada indivíduo tem de si, construída e internalizada conforme uma série de processos existentes, os quais justificam sua ação em relação ao que acredita ser verdade para si. Portanto, na perspectiva sociológica, a identidade é construída. Se olharmos para o interior das organizações, veremos que não é diferente. A identidade é formada e mantida pelos membros que ali compartilham, discutem e determinam os caminhos que a empresa deseja seguir.

O outro elemento dessa tríade recursiva, a reputação, é compreendido por alguns autores como algo duradouro. Para outros, o conceito é volátil. Essa é a concepção de Rosa (2006), para quem tanto a reputação como a imagem são fugazes pois dependem da percepção dos públicos. Conforme pondera, “qualquer esforço de reputação deve estar focado no olhar dos outros: porque nossa imagem é aquela que os outros enxergam em nós. Nossa imagem verdadeira será aquela que for verdadeira no olhar de quem nos vê” (ROSA, 2006, p. 135). Ainda segundo o autor, trabalhar para preservar a reputação de uma organização “é como zelar pela pureza de uma fonte de água cristalina. É manter pura e sem mistura uma imagem, mantendo-a livre daquilo que não faz parte dela” (ROSA, 2006, p. 250).

Noutro sentido, Almeida (2009) considera a reputação como algo durável no

tempo, um ativo que reflete maior durabilidade e consistência no discurso da organização. Em sua visão, ela possui “uma dimensão histórica, a qual reflete a percepção da consistência de ação e comportamento da corporação ao longo do tempo” (ALMEIDA, 2009, p.232). Desse modo, a reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos da empresa, ou seja, tem uma dimensão histórica, “a qual reflete a percepção da consistência de ação e comportamento da corporação ao longo do tempo” (ALMEIDA, 2009, 232). Assim, “a reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela empresa, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento” (ALMEIDA, 2009, 232).

Não obstante os conceitos de imagem, identidade e reputação possuírem abordagens e temporalidades diferentes são (inter) dependentes e têm relação direta com a cultura organizacional e com as práticas de memória. Nessa lógica recursiva, Almeida (2006, p. 37) admite que:

Identidade interfere na imagem e reputação e, por sua vez, imagem e reputação interferem na construção e manutenção da identidade. Esse é um processo contínuo e cíclico, em que a organização deve buscar um alinhamento entre as percepções internas e externas, de forma a consolidar uma reputação sustentada ao longo dos anos.

De acordo com Freitas (2000), os estudos sobre Cultura Organizacional tiveram notável desenvolvimento na década de 1980 e hoje a temática está completamente incorporada à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas. Como consequência, existem variados enfoques teóricos sobre esse conceito, assim como existem diversas instâncias de cultura nas organizações.

Freitas (2000) compreende Cultura Organizacional como um instrumento de poder e um conjunto de representações sociais com objetivo de garantir unidade e coesão entre os membros de uma coletividade. Conforme propõe, a cultura se constrói e reconstrói nas relações existentes na organização, constituindo uma fonte de identidade e de reconhecimento. Sob essa perspectiva:

[Cultura organizacional é o] conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas,

significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2000, p. 97).

Srouf (1998) corrobora com a idéia de coesão e controle social apontada por Freitas. Em sua visão, a cultura organizacional contribui para a coesão da instituição à medida que os sistemas de referências simbólicas moldam as ações dos sujeitos de acordo com certas regras. Construída ao longo do tempo, ela exprime a identidade da organização, como um elo entre o presente e o passado, contribuindo, desta forma, para a permanência da organização. Dentro de uma perspectiva sociológica, este autor compreende a cultura como uma liga que “mistura” (grifo nosso) as representações contidas nas organizações, resultante de uma aprendizagem socialmente condicionada. É aprendida, transmitida e partilhada, o que torna tudo natural e normal, mesmo tendo sido intencionalmente inculcado: “a cultura forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir” (SOUR, 1998, p.175).

Já Fleury (2005) admite a cultura como algo que permeia a organização, não podendo ser dissociada do contexto sociocultural mais amplo em que ela se insere. Dessa forma, “a cultura não pode ser pensada apenas como um momento, mas precisa ser sempre contextualizada numa perspectiva histórica mais ampla” (FLEURY, 2005, p. 38). Uma consequência paradoxal dessa afirmativa, é que o mesmo tecido que dá sustentação a uma série de ações pode ser forte demais a ponto de impedir ou dificultar a realização de mudanças, pois, considerando que “uma organização que tem uma cultura forte dá uma sustentação a seus membros [...] é mais difícil mudar esta organização” (FLEURY, 2005, p. 42). A autora sinaliza o relevante papel da comunicação na formação da cultura organizacional. Para ela, a cultura possui várias instâncias, as quais denomina “camadas” (grifo nosso), todas atravessadas pela comunicação, processo que a torna possível (FLEURY, 2005).

Schuler (2009, p. 244) argumenta que a cultura se forma a partir da necessidade humana em administrar a existência, sendo definida como “um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante”. Para a autora, “gerar cultura é, antes de tudo, compartilhar significados, ou seja, tornar significados comuns ou, ainda, *comunicar*” (SCHULER, 2009, p. 244, grifo do autor).

Neste mesmo sentido, Marchiori (2009) compreende cultura organizacional como um processo complexo, comunicativo e multidimensional presente nas organizações. Para ela, as culturas são “continuamente formadas e transformadas pelas pessoas nos espaços organizacionais” (MARCHIORI, 2009, p. 294). A importância do aspecto relacional se encontra na afirmação dessa autora onde indica que:

A cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas – em vez de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais – que criam significados e entendimentos. Essa consideração nos leva a olhar para o ser humano de uma forma mais atenta, por vê-lo como o principal canal dos acontecimentos nas organizações (MARCHIORI, 2009, p. 294).

Sob a perspectiva de Marchiori (2009), a cultura é a essência da organização, comunicativamente construída, sendo recursivamente tanto um processo de interação quanto um produto dessas interações. Mas tanto cultura quanto comunicação são processos de aprendizado e de compartilhamento de significados:

Algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico – o que significa construção, não havendo como visualizar a construção de significados sem comunicação. Somente dessa forma é que se tem a identidade formada, preservada e validada entre os diferentes membros organizacionais (MARCHIORI, 2009, p. 309).

Numa perspectiva diferente caminha Teijeiro (2006), que concebe a própria organização como um ator comunicativo, criador de cultura. Para ele a cultura é um conjunto de significados compartilhados que só será verdadeira se for comunicada. Sob este prisma, as organizações não podem alcançar seus objetivos estratégicos, se não levarem em conta cada uma das ações que farão para conquistá-los, sendo que todas estas constroem significados e sentidos. Assim, comunicar o que as empresas fazem é criar cultura, pois “tudo quanto a empresa faz, diz, omite ou cala influi sobre o entorno cultural em que a empresa está inserida e onde ela desenvolve suas atividades” (TEIJEIRO, 2006, p. 26, tradução nossa) ⁴². O autor percebe a comunicação como a dinâmica própria da

⁴² No original “todo cuanto la empresa hace, dice, omite y calla influye sobre el entorno cultural em el que la empresa se encuentra y em el que lleva a cabo sus actividades” (TEIJEIRO, 2006, p. 26).

cultura e, neste sentido, todo processo de criação de cultura como um processo essencialmente comunicativo. Ainda de acordo com sua reflexão, as organizações da sociedade complexa precisam se redefinir como criadoras de cultura e sentido, interna e externamente, pois “querendo ou não, as empresas criam cultura com cada uma de suas ações ou omissões” (TEIJEIRO, 2006, p. 34, tradução nossa) ⁴³.

Os ditos, os não-ditos e todas as ações e, até mesmo, a falta de ação, comunica a cultura organizacional. De acordo com Roman (2009), as organizações se constituem em universos de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos.

Os bem-ditos são entendidos pelo autor como “os enunciados institucionais, formais ou informais”. São mensagens, orais ou escritas, “institucionais e oficiais, autorizadas e planejadas, divulgadas pelos canais de comunicação formais ou informais”⁴⁴ (ROMAN, 2009, p.130), configurando-se como “uma versão da realidade” (ROMAN, 2009, p. 137).

Os mal-ditos são os enunciados clandestinos - boatos, rumores e fofocas - produzidos “à sombra dos espaços institucionais e divulgados à margem dos canais convencionais de comunicação” (ROMAN, 2009, p.125), que se propagam com rapidez e intensidade através das redes de informação e comunicação não oficiais e se constituem, na “[...] *subversão* da realidade” (ROMAN, 2009, p. 137, grifo do autor), não tendo, por isso, compromisso com a verdade.

Os não-ditos, por sua vez, são os mal-ditos que foram impedidos de serem expressos, silenciados “em razão de uma censura, explícita ou não” (ROMAN, 2009, p. 144). Conforme o referido autor, se essa fala for negada, por muito tempo pode comprometer o desempenho do público interno, gerar doenças laborais ou explodir descontroladamente em dado momento, o que será ainda mais negativo para a organização.

Embora os ditos, mal ditos e não ditos não sejam fenômenos novos, se exacerbaram consideravelmente com o informacionalismo⁴⁵, a retribalização digital⁴⁶ e a centralidade

⁴³ No original “quíeránlo o no, las empresas crean cultura com cada una de sua acciones y omisiones” (TEIJEIRO, 2006, p. 34).

⁴⁴ Conforme pondera o autor, essas mensagens se propagam predominantemente em fluxos comunicacionais lineares e convencionais: “top → down, botton → up e midl up → down (da alta hierarquia para a base, da base para a alta hierarquia, da gerência média para a alta hierarquia e para a base)” (ROMAN, 2009, p. 131).

⁴⁵ Roman (2009, p. 127) retoma o conceito de Informacionalismo trazido por Castells, que consiste no “novo modo de produção que se desenvolve na pós-modernidade com a integração em redes, que é base para a flexibilidade organizacional e o desempenho empresarial”. Ou seja, pessoas conectadas, em tempo real, independentes do local onde estejam.

⁴⁶ Retribalização digital, de acordo com Roman (2009, p. 127), é o movimento de socialização atual “que acontece

organizacional⁴⁷ da pós-modernidade, que propiciaram o aumento da produção discursiva em razão das mudanças no mundo do trabalho e no ambiente organizacional. Como parte dessa lógica, os bem-ditos e mal-ditos são antagônicos e complementares: “não se pode negar qualquer um deles, sob pena de reduzirmos a complexidade constitutiva das relações comunicativas” (ROMAN, 2009, p. 155). Mais ainda, segundo o autor, “a polifonia discursiva é uma característica das organizações dialógicas e demanda tolerância para que se permita a convivência de discursos antagônicos e complementares” (ROMAN, 2009, p. 145). Para Roman (2009, p. 153), “nós somos, ao mesmo tempo, seguidores e transgressores das regras sociais e, portanto, todos produzimos discursos bem-ditos e mal-ditos, de acordo com tempo e o espaço que vivenciamos”.

Diante do exposto, podemos compreender que a cultura da organização tem relação direta com a sua identidade, imagem e reputação. E todos estes aspectos influenciam e são influenciados recursivamente pela comunicação. Assim, torna-se premente que as organizações utilizem sua memória para comunicar suas ações, inclusive os fatos negativos de sua trajetória, pois, conforme vimos, o som dos não-ditos, muitas vezes, é mais audível do que o dos discursos ditos, o que pode prejudicar o relacionamento com seus públicos de interesse.

Conforme Wolton (2006), comunicar envolve dois parceiros, emissor e receptor, que nem sempre concordam com o que é dito, mas que necessitam estar em condições de igualdade. O receptor, elemento central da comunicação na visão deste sociólogo, não é passivo e nem sempre está em harmonia com a mensagem. A comunicação, antes era unidirecional e não pressupunha muitos questionamentos. Hoje, com a variedade de públicos e com o alto grau de informações disponíveis, demanda negociação o tempo todo. Diante deste cenário complexo, a relação desponta como sendo mais importante do que a mensagem. Com base na intrincada lógica existente na atualidade, Roman (2009) pondera que:

graças à ampliação da área de relacionamento além dos limites físicos e geográficos e às possibilidades de interação virtual, propiciadas pelas novas tecnologias digitalizadas de telecomunicação, no bojo do informacionalismo”. (ROMAN, 2009, p.127)

⁴⁷ Centralidade organizacional consiste na importância e no significado “que as organizações passaram a ter na vida das pessoas na pós-modernidade [onde] a energia humana envolvida no trabalho é hoje preponderantemente administrada por organizações estruturadas com o objetivo de obter resultados, financeiros ou não” (ROMAN, 2009, p.127).

Quando se opera com um conceito de comunicação como processo dialógico de estabelecimento de relações entre sujeitos, não se deve pretender totalidade resolutiva nas ações de comunicação. Esses sujeitos, interlocutores que participam das interações comunicativas, são seres singulares com demandas e expectativas específicas e que desenvolvem uma relação existencial particular com a organização e com as pessoas. É impossível dar conta dessa pluralidade infinita de efeitos de sentido gerados nos processos relacionais (ROMAN, 2009, p. 150).

O sentido de negociação proposto por Wolton (2006) aproxima a comunicação do campo da memória. Nesta direção, recuperamos as considerações de Pollak (1992) quando este salienta que o processo de construção da identidade é possível apenas por meio da negociação direta com outros sujeitos. O desafio que se coloca, portanto, para a Comunicação Organizacional é (re) posicioná-la no campo das possibilidades, reconhecendo que esta não é uma fórmula mágica que pode solucionar todos os problemas da organização, mas sim uma opção na busca pelo equilíbrio entre o discurso e as práticas organizacionais.

4 AS PRÁTICAS DE MEMÓRIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Recuperar, organizar, dar a conhecer a memória da empresa não é juntar em álbuns velhas fotografias amareladas, papéis envelhecidos. É usá-la a favor do futuro da organização e seus objetivos presentes. É tratar de um dos seus maiores patrimônios dentro de estratégias e ações que envolvam o pensamento [...] de comunicação organizacional (NASSAR, 2007, p.139).

Edgar Morin, no livro “Educação e Complexidade: os sete saberes e outros ensaios” (2007) aponta os caminhos para a reforma do pensamento que, para ele, também passa pela reflexão acerca das grandes questões da curiosidade infantil – “quem somos”, “de onde viemos”, “para onde vamos” –, indagações que necessitam permanecer como as grandes interrogações dos adultos uma vez que podem revelar as dimensões psicológicas, sociais e históricas dos sujeitos, inserindo os seres humanos em uma realidade maior, o cosmo⁴⁸.

Da mesma forma, a partir destas três questões – “quem somos”, “de onde viemos”, “para onde vamos” – é que enfocamos o Exército Brasileiro, na tentativa de apreender suas dimensões dentro do contexto histórico e social do país, e revelar as nuances e os aspectos que permeiam e caracterizam a instituição, buscando contextualizá-la e compreender as práticas de memória que adota. Na primeira parte, “Quem somos?” (grifo nosso), abordaremos a estrutura da organização. Sua história será apresentada na segunda parte: “De onde viemos?” (grifo nosso). A questão “Para onde vamos?” (grifo nosso), é considerada como o caminho que a instituição está trilhando para contar sua história, onde serão relacionadas características de seus Sistemas de Comunicação e Cultura, bem como as práticas de Memória Institucional que adota. Mais adiante enfocamos o Comando Militar do Sul, e mais especificamente as práticas de memória desenvolvidas no Rio Grande do Sul como um recorte para aproximar o objeto do local.

⁴⁸ Ainda conforme Morin (2008), essas questões servem para contextualizar o conhecimento. Nesse sentido, “Todo conhecimento, para ser pertinente, deve contextualizar seu objeto. “Quem somos nós?” é inseparável de “onde estamos, de onde viemos, para onde vamos?” (MORIN, 2008, p. 37, grifo do autor).

4.1 “QUEM SOMOS ?”

O Exército Brasileiro é uma Instituição presente em todo o território nacional que conta com mais de 360 anos de história. Atualmente está subordinado ao Ministério da Defesa, órgão do Governo Federal criado em 1999 para exercer a direção superior das Forças Armadas⁴⁹.

Dispõe de 1.225 organizações militares distribuídas pelo país, com um efetivo estimado em 200.000 militares. Há pouco mais de cem anos atrás, em 1889, o Exército “era uma força pouco numerosa, composta de aproximadamente 13,5 mil homens divididos pelo território brasileiro em cinquenta regimentos e batalhões com menos de trezentos homens em média em cada uma” (MCCANN, 2007, p. 38).

Sua estrutura organizacional é formada por Órgãos de Assessoramento⁵⁰, Órgão de Direção Geral⁵¹ e Órgãos de Direção Setorial⁵². Possui sete Comandos Militares de Área⁵³, todos com a missão de coordenar as atividades das organizações militares dentro de áreas geográficas estipuladas, bem como o planejamento, o preparo e o emprego das tropas em seu campo de ação, sempre de acordo com as diretrizes recebidas do comando do Exército. Os grandes comandos são constituídos por divisões de exército, brigadas e organizações militares de diversas naturezas e, para fins de apoio logístico e defesa territorial, são divididos em doze Regiões Militares (Figura 4).

As Regiões Militares (RM) coordenam as atividades logísticas de suprimento, manutenção, transporte, saúde e pessoal, além de participarem do sistema do Serviço Militar e de realizarem obras nos quartéis, em sua área de jurisdição. Elas são responsáveis

⁴⁹ O Ministério da Defesa (MD) é o órgão do Governo Federal incumbido de exercer a direção superior das Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica. Uma de suas principais atribuições é o estabelecimento de políticas ligadas à Defesa e à Segurança do País. MINISTÉRIO DA DEFESA. Conheça o MD. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/conheca_md/index.php?=oquee. Acesso: 25 Out 2009.

⁵⁰ São os Órgãos de Assessoramento: Gabinete do Comandante do Exército; Centro de Inteligência do Exército; Centro de Comunicação Social do Exército; Consultoria Jurídica - Adjunta do Comando do Exército; e Secretaria-Geral do Exército (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, 2009).

⁵¹ O Estado-Maior do Exército (EME) é o Órgão de Direção Geral do Exército (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, 2009).

⁵² São os Órgãos de Direção Setorial: Departamento-Geral do Pessoal; Departamento de Engenharia e Construção; Departamento de Ciência e Tecnologia; Departamento de Educação e Cultura; Comando de Operações Terrestres; Secretaria de Economia e Finanças; Departamento Logístico (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, 2009).

⁵³ São os Comandos Militares de Área: Comando Militar do Sul (CMS), em Porto Alegre; Comando Militar do Sudeste (CMSE), em São Paulo; Comando Militar do Nordeste (CMNE), em Recife; Comando Militar do Leste (CML), no Rio de Janeiro; Comando Militar do Planalto (CMP), em Brasília; Comando Militar do Oeste (CMO), em Campo Grande; e Comando Militar da Amazônia (CMA), em Manaus. A FORÇA TERRESTRE. Disponível em: <http://www.exercito.gov.br/01inst/Conheca/estorgueb.htm>. Acesso: 02 mai. 2008.

por divulgar as diretrizes recebidas e coordenar os trabalhos das Organizações Militares (OM) dentro de sua Guarnição⁵⁴. Estas OM, por sua vez, desenvolvem trabalhos específicos de acordo com a sua função, sempre em consonância com as diretrizes recebidas dos escalões superiores. De uma maneira geral, as atividades desenvolvidas por elas são de preparo e emprego da tropa, manutenção de material, treinamento, educação e formação do pessoal e apoio de saúde.



Figura 3 - Comandos Militares de Área e Regiões Militares

Fonte: Revista Verde Oliva, ano XXXV, nº200, Jan/fev/mar 09, Brasília: DF, Centro de Comunicação Social do Exército.

A hierarquia, uma das bases da instituição, pode ser observada no encadeamento das diretrizes dentro dos escalões e nas várias camadas funcionais que se inter-relacionam e formam, de maneira dinâmica, em seu conjunto, o corpo social, que se pretende coeso, da Instituição. Logo, as Regiões Militares seguem diretrizes vindas do seu escalão superior, ou seja, o comando militar ao qual é subordinada. Os Comandos Militares de Área seguem as diretrizes do Comando de Operações Terrestres, que segue a linha adotada pelo Comando do Exército. Assim, todos os integrantes do sistema seguem uma cadeia de

⁵⁴ Guarnição consiste na área de atuação de uma Região Militar.

comando para cumprir suas missões específicas e colaborar para o desenvolvimento da missão maior da organização⁵⁵.

Mesmo nesta estrutura hierarquizada que planeja e distribui diretrizes que devem ser seguidas, escalão após escalão, é possível perceber que existem múltiplas organizações dentro da Instituição. Isto porque cada unidade militar tem sua própria cultura e forma de gerir, que varia de acordo com seu segmento de atuação, estilo de gestão do comandante, diferenças regionais e culturais, situação de emprego, tipo de vínculo com os militares sob seu comando. Apesar de seguirem as mesmas diretrizes vindas do comando do Exército, a ação de cada uma se dá de maneira diferenciada de acordo com suas especificidades. É única, mas ao mesmo tempo é diversa, seguindo uma dialogicidade que “permite assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo” (MORIN, 2008, p. 96).

A partir de 1960 o Exército sofreu importantes alterações, em termos operacionais, estruturais e doutrinários, no sentido de se ajustar às mudanças do mundo contemporâneo e cumprir sua missão⁵⁶. Ao final da década de 1980 a instituição, essencialmente masculina, passou a aceitar mulheres em seu corpo, para atuar nas áreas técnicas e administrativas. Em 1994, a instituição iniciou um processo de modernização do ensino, com o objetivo de capacitar seus recursos humanos para “acompanhar os avanços da era do conhecimento e de integrar o Exército do século XXI” (POLÍTICA, 2009).

Além das mudanças estruturais evidenciadas, ocorreram também alterações nas relações internas em decorrência dos novos tempos trazidos pela Sociedade da Informação, e do reconhecimento do valor de possuir uma postura mais aberta numa sociedade em que o volume de informações que circulam dentro e fora do âmbito organizacional é decisivo. Pode-se observar que o modelo de gestão burocrático, que se desenvolve por meio da hierarquia e da disciplina, característico deste tipo de organização, tem sido gradativamente suavizado⁵⁷ para tornar o Exército mais flexível em suas relações com a

⁵⁵ Os elementos de combate da Força Terrestre estão representados pelas Armas de Infantaria e Cavalaria, também chamadas de armas-base. As Armas de Artilharia, Engenharia e Comunicações realizam o apoio ao combate. Os Serviços de Intendência e Saúde e o Quadro de Material Bélico prestam apoio logístico à Força. Esses componentes atendem à atividade-fim do Exército. Outros quadros e serviço atendem à atividade meio: o Quadro Auxiliar de Oficiais, o Quadro Complementar de Oficiais, o Quadro de Engenheiros Militares e o Serviço de Assistência Religiosa do Exército. Fonte: Revista Verde-Oliva Revista Verde Oliva, ano XXXV, nº200, Jan/fev/mar 09, Brasília: DF, Centro de Comunicação Social do Exército.

⁵⁶ A missão do Exército Brasileiro é de assegurar a defesa nacional, garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem, participar de operações internacionais - de acordo com os interesses do País - e cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil (MISSÃO, 2008).

⁵⁷ Mais uma vez nos reportamos ao slogan que o Exército Brasileiro vem utilizando há alguns anos: “Braço forte,

sociedade, procurando desmistificá-lo, principalmente no que se refere ao passado recente da Ditadura Militar (1964-1985).

Não obstante a organização ter como um de seus objetivos preservar as tradições, a memória e os valores morais, culturais e históricos do país, projeto reafirmado em diretriz assinada por seu Comandante, em que reforçou o valor de um “Exército genuinamente brasileiro, que sirva à Nação, movido por valores patrióticos consolidados ao longo do processo histórico e repassados com grandeza de geração em geração até os dias de hoje” (DIRETRIZ, 2008, p. 01), ela mesma reconhece os fatores críticos para o pleno desenvolvimento de sua missão constitucional: a necessidade de comprometimento do público interno com os objetivos da Instituição, a coesão de seu público interno em torno destes objetivos, e integração à Nação (FATORES CRÍTICOS, 2008).

Esse cenário revela a complexidade de trabalhar a comunicação numa organização com essa realidade. Dadas suas características próprias, podemos observá-la a partir da discussão proposta por Morgan (2000) sobre as metáforas da organização. De acordo com Marchiori (2009, p. 299), a leitura das organizações por meio de metáforas amplia as possibilidades de vertentes em relação à cultura organizacional, sendo estas “um elemento crucial do modo como as pessoas se relacionam com a realidade”. Para Santos (1994, p. 41), a atração por metáforas “não deve decretar a morte dos conceitos, mas, pelo contrário, exige realçar a tarefa de separar metáfora e conceito, no entendimento do acontecer atual”.

Morgan (2000) faz uma revisão crítica das teorias administrativas tradicionais buscando compreender as organizações por meio de metáforas que evidenciam as ambigüidades e os paradoxos coexistentes no ambiente organizacional. Conforme este autor, nenhuma das abordagens que introduz são excludentes. Nas perspectivas por ele apresentadas, as organizações podem ser vistas como: a) Máquinas, ou seja, compostas de partes/peças que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo; b) Organismos, ou seja, sistemas vivos que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades; c) Cérebros, capazes de desenvolver habilidades para realizar o processo de organização de maneira que promova a ação flexível e criativa; d) Culturas, ou os lugares onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que as sustentam realidade socialmente construídas; e) Sistemas políticos, devendo encontrar formas de criar ordem e

mão amiga”, para destacar que embora seja o poder armado que tem uma missão legítima a cumprir, pode ser uma força de paz, desvinculando-se da memória do Regime Militar e de outros fatos que ainda permanecem no imaginário coletivo.

dar direção às pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes; f) Prisões psíquicas, em razão dos processos, conscientes e inconscientes, que as criam e as mantêm, e que passam às pessoas com as quais mantêm relação a idéia de que estas podem tornar-se prisioneiras das imagens, idéias, pensamentos e/ou ações gerados por esses processos, tal o poder que lhe permite exercer certo grau de controle destas; g) Fluxo e transformação, onde as organizações são sistemas auto-produtores que se criam nas suas próprias imagens, sistemas organizacionais produzidos enquanto resultado de fluxos circulares de feedback (positivo e negativo) e produto de uma lógica dialética por meio da qual todos os fenômenos tendem a gerar o seu oposto; h) Instrumentos de dominação, onde os indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros.

Compreendemos, assim, que o Exército Brasileiro pode ser entendido a partir da metáfora da máquina, sobretudo porque o pensamento mecanicista aparece no desenvolvimento de sua missão, onde o trabalho tem metas e objetivos como fins, na estrutura racional de tarefas e atividades, no desenho dos organogramas, no planejamento com tarefas e atividades definidas rigidamente, nos comportamentos predeterminados e no reduzido espaço para as mudanças e inovações, não obstante a organização já demonstrar que se preocupa com o desafio trazido pelos novos e complexos tempos.

Segundo Morgan (2000), esse modelo objetiva o crescimento da produção, embora possua uma rigidez que dificulta as mudanças. A necessidade de moldar o comportamento do funcionário e a expectativa de que estes possuam eficiência e atuem de acordo com a programação pré-estabelecida são outros aspectos relevantes para que se compreenda esta perspectiva. Esse tipo de visão orienta as organizações e a administração desde a Revolução Industrial, quando os empregados se tornaram altamente especializados e o trabalho altamente padronizado, sendo possível, no entanto, observar organizações com esta estrutura até os dias atuais.

Organizações com a predominância dessa ótica são racionais, planejadas e estruturadas para atingir determinados fins. As pessoas são vistas como peças bem azeitadas de uma máquina, devendo se comportar de maneira predeterminada para cumprir os objetivos e metas propostos. Para Mintzberg (2001), organizações com essa configuração têm como principal mecanismo de coordenação a padronização dos processos de trabalho, a tecnoestrutura e uma descentralização horizontal limitada. Na análise de Morgan (2000), as organizações orientadas pela metáfora da máquina têm dificuldade de adaptação às mudanças, por serem racionais e burocráticas.

Por outro lado, apesar de ser limitadora da ação organizacional, esta metáfora funciona bem num ambiente estável, onde é possível a submissão do trabalhador e há um mesmo produto a ser desenvolvido. Morgan (2000) considera que existem algumas organizações onde esta visão é até desejável. Esse é o caso das Forças Armadas, onde esta configuração pode ser evidenciada desde Frederico, o Grande, na Prússia (1740-1786), que inseriu neste contexto os escalões, os uniformes, as regulações, a linguagem de comando e a descentralização, ou seja, autonomia de cada peça nas situações de combate (MORGAN, 2000).

Para Quinn, Anderson e Finkelstein (2001, p. 158), “a burocracia é um design eficiente para unidades estáveis, cuja preocupação preponderante é a consistência, a responsabilidade e o incremento relativo”. Porém, apesar do conceito de burocracia ser visto de uma maneira geral como algo negativo, estes autores apontam que as organizações mesmo atuando em ambiente complexos ainda manterão aspectos burocráticos, posto que é “indispensável”, porque “sob o moderno capitalismo, metas de flexibilidade e eficiência precisam coexistir com demandas de confiabilidade, dependência e aquiescência” (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2001, p. 158). Até a cadeia hierárquica é positiva na visão destes autores, que afirmam, que “as organizações em ambientes hipercompetitivos serão hierárquicas”, pois algum nível de hierarquia é essencial, para resolver conflitos e alocar recursos limitados (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2001, p. 158).

De acordo com Morin (2006), a burocracia é ambivalente, uma vez que é racional na medida em que aplica regras impessoais, mas que são válidas para todos, garantindo assim a coesão e a funcionalidade de uma organização, e, por outro lado, é um instrumento de decisões que não são necessariamente racionais. Ainda segundo este autor, “a burocracia pode ser considerada como um conjunto parasitário onde se desenvolve toda uma série de bloqueios, de atravancamentos que se transformam em fenômeno parasitário no seio da sociedade” (MORIN, 2006, p. 90).

Pelo exposto, acreditamos ser possível afirmar que a realidade da organização Exército é complexa, pois conforme observa Morin (2006, p. 91), “as relações no interior de uma organização, de uma sociedade, de uma empresa são complementares e antagônicas ao mesmo tempo”.

Nesse sentido, o Exército é uma Instituição que por sua própria natureza é diferente

de outras instituições sociais⁵⁸, pois funciona como máquina ao exigir que seus integrantes atuem da forma para a qual foram treinados e doutrinados para agir e, deste modo, cumprir sua missão constitucional. Por outro lado, também necessita de flexibilidade, coesão e postura aberta ao diálogo para legitimar esse objetivo. Se pensarmos que o que nos parece antagônico também é complementar, seguindo a lógica dialógica⁵⁹ de Morin (2008), perceberemos a necessidade da reflexão sobre novas possibilidades de comunicação organizacional, que permitam novos olhares a partir de em uma realidade tão diversa.

4.2 “DE ONDE VIEMOS?”

As Forças Armadas, especialmente o Exército, tiveram significativa contribuição na história social e política brasileira. Nestes mais de 360 anos de trajetória, a Força Terrestre vem participando ativamente de inúmeros acontecimentos, muitos exitosos e outros ainda bastante dolorosos na lembrança do país. Mas essa é uma condição intrínseca para essa instituição, porque, na visão de McCann (2007, p. 19), “os exércitos são instrumentos da violência organizada, e suas histórias devem refletir esse fato”.

O início da Instituição remonta à Batalha dos Guararapes, ocorrida na região nordeste em 1648, com o objetivo de expulsar os holandeses que haviam invadido o litoral brasileiro. Somando esforços para expulsar os invasores, as três raças formadoras da essência do povo brasileiro - índios, brancos e negros - constituíram a primeira força que lutou unida em torno de um ideal de libertação face à invasão dos estrangeiros, fundando as bases do Exército Nacional em uma pátria que ainda estava em consolidação (HISTÓRIA, 2008). Porém, apesar desse episódio ser comemorado como sendo a origem do Exército, onde, segundo Castro (2002, p. 72), os combatentes “plantaram as sementes de duas instituições permanentes e indissolúveis: a nação e o Exército Brasileiro”, não havia, de fato, nessa época, uma “nação brasileira” nem um “Exército Brasileiro” – que “só passaria a existir com a independência, ocorrida 174 anos depois” (CASTRO, 2002, p. 72,

⁵⁸ McCann destaca que um Exército é o principal agente da violência do Estado, e por isso “destaca-se e possui características especiais como organização social”, sendo por sua própria natureza “diferente de outras instituições sociais” (MCCANN, 2007, p.16).

⁵⁹ A dialógica ordem/desordem/organização de Morin (2008, p. 95), “une dois princípios ou noções que deviam excluir-se reciprocamente, mas que são indissociáveis em uma mesma realidade”.

grifo do autor). Ainda conforme este autor,

na época da batalha, o Brasil ainda não era uma nação independente: esteve sob domínio espanhol entre 1850 e 1640, retornando em seguida à condição de colônia portuguesa. No entanto, a metrópole pouco se envolveu na luta, ficando a tarefa de expulsar os holandeses por conta quase que exclusivamente da “gente da terra”, visão que alimentou por mais de dois séculos o imaginário do nativismo pernambucano (CASTRO, 2002, p. 69, grifo do autor).

Para McCann (2007, p.12), “é fácil esquecer que a missão de todo exército é estar preparado para a guerra, exercer violência controlada em nome do Estado. Sua estrutura, doutrina, equipamento e treinamento existem para o supremo teste do campo de batalha”. Não obstante, foi desta forma que se desenvolveu inicialmente a participação da Instituição em âmbito externo. Participou da Guerra da Tríplice Aliança, conflito armado entre Argentina, Paraguai e Uruguai na segunda metade do Século 19, e das duas Grandes Guerras (HISTÓRIA, 2008). Sua participação nestes conflitos trouxe conseqüências positivas para a corporação. A maior conseqüência da Guerra do Paraguai (1864 – 1870) para o Exército foi, segundo Fausto (2002), a sua afirmação como uma instituição com fisionomia e objetivos próprios.

Segundo McCann (2007), o Exército foi empregado inúmeras vezes pela monarquia brasileira a fim de manter o país coeso. Sua participação mostrou-se essencial para manter a unidade do Brasil em meio às revoltas internas e às tentativas de fragmentação territorial e social que aconteceram entre 1817 e 1848.

O golpe que deu origem à República, em 1889, fez do Exército a sua instituição central, “porém sem ideologia, estrutura, experiência, pessoal, mandato político e vontade para assumir plenamente esse papel” (MCCANN, 2007, p. 14). Ainda segundo este autor, no período compreendido entre 1889 e 1937:

O Exército era a única instituição nacional, o cerne do Estado brasileiro que se desenvolvia. Essa foi uma condição que ele assumiu espasmodicamente, quase a esmo, preenchendo o vácuo deixado pelo colapso da monarquia e pouco a pouco adquirindo a doutrina e a visão alicerçadas do seu papel de fato. Embora o maior número de unidades estivesse no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul, a presença do Exército era sentida por todo o país, e seu pessoal, interesses, ideologia, visão e compromissos eram nacionais (MCCANN, 2007, pp. 10-11).

Até 1916 o recrutamento de praças e soldados era freqüentemente forçado, fazendo parte do sistema penal. De acordo com Castro e Izecksohn (2004, p. 275), “a mobilização para a Guerra do Paraguai fortaleceu a associação entre status desonroso e serviço militar, pois foi quando o Estado emancipou centenas de escravos e libertou dezenas de condenados para preencher as fileiras esvaziadas”. Dessa forma, antes da mudança na política de recrutamento forçado, “os praças eram em sua maioria “voluntários”, homens que haviam sido fisicamente coagidos ao serviço militar, recrutados entre os menos instruídos e mais pobres” (MCCANN, 2007, p. 42, grifo do autor). Os oficiais, por outro lado, eram os representantes das elites. Como a missão do Exército não estava claramente definida, “o serviço militar era parte do sistema penitenciário do Império, e os oficiais ressentiam-se do impacto negativo que isso tinha sobre seu prestígio social e sobre a imagem de sua instituição” (MCCANN, 2007, p. 29). Para McCann (2007), isso explica, de certa forma, por que o crescimento do Exército foi pequeno em relação ao crescimento da população brasileira até aquela época.

Sua profissionalização teve um impulso após o fim da 1ª Guerra Mundial (1914-1918), a partir da contratação da Missão Militar Francesa. O fortalecimento da instituição se refletiu na profissionalização de seu pessoal e no relacionamento com a sociedade. De acordo com McCann (2002, pp.12-13):

Em 1916, os novos critérios do Exército para o recrutamento de praças mudaram seu relacionamento com a sociedade, alteraram as práticas penais e civis e o injetaram, juntamente com a pátria que ele protegia e o Estado que ele defendia, na esfera privada da família e nos rincões mais remotos do Brasil.

As várias transformações pelas quais a sociedade passou também repercutiram dentro da Instituição. Castro (2000) evidencia alguns aspectos relevantes para a compreensão desse contexto organizacional nas décadas de 1920 e 1930:

As décadas de 1920 e 30 foram conturbadas para o Exército brasileiro. Todo o período foi marcado por profundas divisões no interior da instituição, já visíveis desde o golpe de 1889 e os primeiros anos da República. Nos anos 20, essas divergências levaram a uma série de revoltas “tenentistas” - 1922, 1924, Coluna Prestes -, culminando na Revolução de 30. Esta não representou, de forma alguma, a obtenção de um consenso no interior do Exército. Nos anos que se seguiram,

ocorreram sérios conflitos internos, motivados por divergências doutrinárias, organizacionais e políticas. Dezenas de movimentos (incluindo agitações, protestos e revoltas) abalaram o Exército entre 1930 e a instauração do Estado Novo (1937-1945), quando finalmente se consolidou um projeto hegemônico para a instituição, em torno de Góis Monteiro e Eurico Gaspar Dutra. Mesmo esse projeto encontrou fortes resistências internas (CASTRO, 2000, p. 01).

Dessa forma, a Rebelião de 1930 fragmentou o Exército, mas o Regime Militar o fortaleceu enquanto instituição, de certa maneira⁶⁰. Já a sua participação na 2ª Guerra Mundial (1939-1945) implicou significativas modificações em sua evolução, em razão da organização da Força Expedicionária Brasileira (FEB), que representou “um novo Exército, em organização, meios materiais e emprego operacional” (HISTÓRIA, 2008). A criação da Academia Militar das Agulhas Negras⁶¹, em 1944, auxiliou no fortalecimento da corporação, na medida em que “permitiu a homogeneidade de currículo e uma tradição aglutinadora aos oficiais” (MCCANN, 2007, p. 13).

O papel que a instituição não havia assumido plenamente durante a República porque, na visão de McCann (2007), ainda não contava com ideologia, estrutura, experiência ou pessoal para assumir o papel de elemento central na sociedade, foi completamente assegurado quando o Exército dirigiu o país através da instauração do Regime Militar, de 1965 a 1984. O Presidente da República foi deposto e as Forças Armadas assumiram o governo pelos 21 anos que se seguiram.

Embora que o país neste período tenha contado com notável desenvolvimento econômico e industrial, também foi marcado por restrições e censura, sendo que estas últimas é que parecem se encontrar mais vívidas na memória coletiva brasileira.

A partir de 1960, o Exército sofreu importantes alterações, em termos operacionais, estruturais e doutrinários⁶², no sentido de se ajustar às mudanças do mundo contemporâneo e cumprir sua missão⁶³. Nesse sentido, “o Exército, como as demais Forças Armadas, a

⁶⁰ Cabe-nos ressaltar aqui que o Exército Brasileiro ficou fortalecido enquanto instituição, mas teve sua imagem abalada porque o Regime Militar (1965-1984) ficou registrado na memória brasileira recente como um período bastante conturbado, de restrições e censura.

⁶¹ Esta escola localiza-se em Resende (RJ). Para nela ingressar é preciso primeiramente ter sido aprovado pela Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx), localizada em Campinas (SP), cujo ingresso também se dá por meio de concurso.

⁶² A doutrina militar terrestre consiste no “conjunto de princípios em que se baseia a Força Terrestre para orientar sua instrução e estabelecer as bases de seu emprego em operações bélicas” (A GUERRA, 1998, p. 202).

⁶³ A missão constitucional do Exército Brasileiro é assegurar a defesa nacional, garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem, participar de operações internacionais - de acordo com os interesses do País - e cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil (MISSÃO, 2008).

partir das primeiras ações concretas da subversão comunista em 1968, articulou-se para cumprir sua destinação constitucional (Art. 90 da Constituição Federal) e para seguir seu papel histórico de assegurador da Democracia” (O QUE, 1998, p. 220). O contexto estava cheio de complicações:

Havia divergência entre os quadros. Não faltaram alguns militares que se aliaram à subversão e procuraram levá-las às unidades. O grosso do Exército, um núcleo silencioso, mantinha-se, entretanto, avesso à radicalização, aos extremismos, e assistia, não sem amarguras e perplexidade, à deturpação de todos os princípios em que se fundava a estrutura do país (O QUE é o exército, 1998, p.183).

Ao final da década de 1980 a instituição, essencialmente masculina, passou a aceitar mulheres em seu corpo, para atuar nas áreas técnicas e administrativas. Em 1994, a instituição iniciou um processo de modernização do ensino, com o objetivo de capacitar seus recursos humanos para “acompanhar os avanços da era do conhecimento e de integrar o Exército do século XXI” (POLÍTICA, 2009).

Atualmente, o Serviço Militar é obrigatório para jovens do sexo masculino, mas a oferta é maior do que a demanda, por isto nem todos são incorporados. Além disso, praças e oficiais incorporam através de concurso, ou seja, de escolha pessoal. O serviço militar se transformou numa opção de carreira. A criação das outras escolas de formação e aperfeiçoamento de oficiais⁶⁴ e praças⁶⁵ completou essa busca, evidenciando que a intenção do Exército hoje é “atrair o universitário para o serviço militar e transformá-lo num elo da Força Terrestre com os diversos segmentos da sociedade brasileira” (POLÍTICA, 2009). Nos últimos anos sua atuação internacional tem se manifestado através da participação em operações para manutenção de paz em diversas partes do mundo.

Face ao exposto é que se pode constatar a complexidade desta Instituição, que, em sua trajetória, participou ou atuou ativamente em acontecimentos positivos e negativos da

⁶⁴ São as escolas de formação de oficiais: Escola de Saúde do Exército (EsSEx), localizada no Rio de Janeiro (RJ); Escola de Administração do Exército (EsAEx), localizada em Salvador (BA); Centros Preparatórios de Oficiais da Reserva (CPOR), localizados em várias capitais do país. A Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) localiza-se no Rio de Janeiro (RJ). O Exército também conta com cursos de especialização em altos estudos militares, que são destinados aos oficiais que pretendem comandar organizações militares, sendo que o acesso a estes também se dá por meio de aprovação em processo seletivo.

⁶⁵ Escola de Formação de Praças: Escola dos Sargentos da Armas (EsSA), localizada em Três Corações (MG). A Escola de Aperfeiçoamento dos Sargentos da Armas (EASA) localiza-se em Cruz Alta (RS).

História brasileira, e que, por isso mesmo, se configura como um reflexo “da complexa, intrincada e às vezes contraditória cultura nacional” (MCCANN, 2007, p. 09).

Como o contraditório e o uno são aspectos de uma mesma realidade complexa, o estudo das práticas de memória adotadas pela instituição é essencial, porque através delas é que as pessoas podem se situar dentro destes acontecimentos e compreender que estes fazem parte da igualmente contraditória sociedade brasileira. Ou seja, “as histórias que as pessoas conhecem sobre o passado influenciam o modo como pensam e agem no presente, e assim, moldam o futuro” (MCCANN, 2007, p. 22).

4.3 “PARA ONDE VAMOS ?”

As características dos Sistemas de Comunicação e Cultura do Exército, bem como o caminho que a instituição está trilhando para contar sua história serão evidenciadas neste tópico. Também serão reveladas aqui as práticas de Memória Institucional desenvolvidas no Comando Militar do Sul (CMS), numa tentativa de abarcar a sugestão proposta pela Banca de Qualificação desta pesquisa, que sugeriu enriquecê-la com o enfoque de práticas de memória realizadas em nível local, devido à maior proximidade do pesquisador com o objeto.

4.3.1 O Sistema de Comunicação do Exército

Seguindo a estrutura hierarquizada característica deste tipo de organização, sua comunicação e memória são desenvolvidas por meio de sistemas, que estabelecem as diretrizes que guiarão os outros elementos que os compõe, escalão após escalão.

A comunicação da organização é hierarquizada, funcionando através do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX), cujo planejamento, desenvolvimento e coordenação das atividades em nível estratégico é realizado pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX), localizado em Brasília (DF). Além do CCOMSEX, integram este sistema as Seções de Comunicação Social dos Comandos Militares de Áreas, das Regiões Militares e as Seções de Relações Públicas de cada organização militar

dispersa pelo território brasileiro (Figura 5).

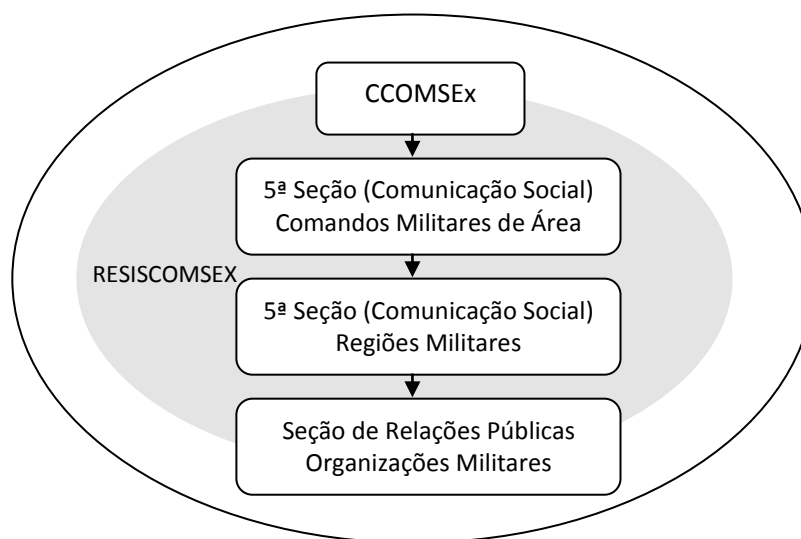


Figura 5 – Sistema de Comunicação do Exército Brasileiro (SISCOMSEX)

Fonte: Elaborado pela autora a partir da compreensão do modelo de comunicação hierarquizada, característico desta organização.

O CCOMSEX, principal Órgão de Assessoramento do Comandante do Exército em assuntos dessa área, é oriundo da 6ª Divisão (Relações Públicas), criada no então Gabinete do Ministro da Guerra, em 1951, que evoluiu nos anos posteriores para Serviço em 1962, Comissão Diretora em 1964, Centro em 1971 e Assessoria em 1975. Em 1981, a Assessoria transformou-se no Centro de Comunicação Social do Exército, com o objetivo de dar novo impulso às atividades de comunicação e implantar um sistema que fosse extensível a todas as organizações militares do Exército, independente de sua localização geográfica (CCOMSEX, 2009).

Este órgão é responsável por preservar e divulgar a imagem da organização junto à sociedade, e gerar motivação e coesão, com objetivo de ser um fator multiplicador do poder de combate e ferramenta facilitadora da ação de comando. Ele desenvolve e publica diversos veículos e materiais institucionais, que são distribuídos para unidades militares e públicos de interesse, em datas comemorativas e ao longo do ano. Também é o responsável por distribuir as missões específicas de cada atividade a ser desenvolvida pelas seções de comunicação social das organizações militares em suas áreas geográficas de atuação. No contexto dos objetivos do Exército, a comunicação social compreende as áreas das Relações Públicas, Informações Públicas e Divulgação Institucional (PLANO, 2006, p.18).

O CCOMSEx é composto por cinco seções que trabalham de forma coordenada para desenvolver as atividades do centro, que são: análise, planejamento e assessoramento (Seção de Planejamento); relacionamento com a mídia (Seção de Informações Públicas); interação com os diversos públicos (Seção de Relações Públicas); produção, divulgação e gerenciamento dos veículos de comunicação social do centro (Seção de Produção e Divulgação); e apoio logístico e administrativo (Seção Administrativa).

Os produtos e veículos impressos, eletrônicos e digitais da Instituição são orientados para difundir a atividade-fim da Força Terrestre – “Braço Forte” – e as ações sociais – “Mão Amiga”. Dentre essas atividades, merecem destaque a contribuição para o avanço da tecnologia da indústria nacional, a valorização dos recursos humanos, o cuidado com o meio ambiente, a cultura, a história, a excelência do ensino, a administração militar, o serviço militar, as formas de ingresso na carreira militar e outros temas que são pontuados conforme a oportunidade ou a necessidade de divulgação.

Os principais veículos de comunicação do Exército atualmente são: a) página eletrônica⁶⁶, que contém, além de informações institucionais e serviços, os demais instrumentos de comunicação do centro; b) Revista Verde-Oliva, uma publicação do Centro de Comunicação Social do Exército, lançada em maio de 1973, que contém matérias sobre assuntos diversos e tiragem média de 30.000 exemplares e é distribuída em todo território nacional e exterior; c) Noticiário do Exército, criado em 1957 e distribuído entre as organizações militares com informações sobre a atividade profissional e assuntos de interesse geral da instituição; d) Informex, informativo voltado para o público interno, mas disponível no site, com promoções, designações, alguma notícia de repercussão na imprensa; e) Revista Recrutinha; f) Videorrevista do Exército; g) Rádio Verde-Oliva; e h) o Exército na TV, página da internet que contém as principais notícias de interesse para o Exército veiculadas nos telejornais das televisões abertas de âmbito nacional⁶⁷. Além destes, outras formas de comunicação podem ser implementadas de acordo com a necessidade.

Cada Comando Militar de Área e Região Militar possui uma Seção de Comunicação Social (5ª Seção) que é responsável por programar e controlar as atividades

⁶⁶ <http://www.exercito.gov.br>

⁶⁷ Informações extraídas do Noticiário do Exército. NOTICIÁRIO do Exército. Publicação do Centro de Comunicação Social do Exército com distribuição gratuita para Organizações Militares. Publicação Impressa e disponível on-line, no site da instituição. EXÉRCITO BRASILEIRO. Noticiário do Exército. Brasília, [2002]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/NE/2002/03/9963/capa963.htm>>. Acesso: 25 Ago 09.

de comunicação recebidas do CCOMSEX. No nível de Organizações Militares, as Seções de Relações públicas recebem e despacham as correspondências sociais dos comandantes, organizam eventos, divulgam as atividades de interesse da unidade, promovem visitações às instalações e recebem os visitantes, entre outros. Apesar da coordenação destas seções ficarem, geralmente, sob a responsabilidade de militares sem formação acadêmica específica em Comunicação Social, as unidades têm ampla liberdade para solicitar apoio das 5ª Seções dos Escalões Superiores quanto a orientações e auxílio para o desenvolvimento de suas atividades. Além de cursos de capacitação em comunicação social que são promovidos eventualmente para os integrantes do sistema, todas as unidades militares recebem o Plano de Comunicação Social do Exército, devendo utilizá-lo como guia para criar seu próprio plano de ação voltado às suas necessidades particulares, inclusive no que diz respeito à criação de canais ou veículos de comunicação específicos.

4.3.2 O Sistema Cultural do Exército

Embora o Exército Brasileiro possua uma trajetória de 360 anos, foi apenas a partir da década de 1970 que se intensificou em seu âmbito um movimento que reconhecia a importância das questões culturais dentro da organização. Dessa forma, foram estabelecidas ações estratégicas que possibilitassem a consecução dos objetivos gerais de reparação, preservação, criação e difusão de seu acervo histórico e cultural (O ELO, 1998).

A partir desta percepção foi criado o Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP), com o objetivo de centralizar o pensamento cultural da organização, que até então estava disperso por vários órgãos. Em 1973 esse departamento passou por uma reestruturação, tendo como resultado a criação da Diretoria de Assuntos Especiais, Educação Física e Desportos (DAED), onde as atividades culturais passaram a ser consideradas assuntos especiais. Em 1990 os assuntos culturais passaram a ser objeto da Diretoria de Assuntos Culturais (DAC), criada pelo Ministério do Exército com a finalidade de dar visibilidade e priorizar as atividades culturais da organização, e tendo como missão principal preservar as tradições, a memória e os valores culturais e históricos do Exército ([DAC, 2009]).

Em 2009 esse departamento teve seu nome alterado para Departamento de Educação e Cultura do Exército (DEPEX). É sua responsabilidade gerenciar as atividades culturais na organização, por intermédio da Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do

Exército (DPHCEX).

A Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército “é o órgão técnico-normativo responsável pelo planejamento, pela coordenação e pela fiscalização das atividades culturais do Exército Brasileiro, pela preservação do patrimônio histórico, pela divulgação da história militar e pelo estímulo ao estudo e à pesquisa das tradições nacionais” (CULTURA, 2009). Seu objetivo principal é preservar as tradições, a memória e os valores culturais e históricos do Exército.

Essa diretoria supervisiona as atividades e eventos do Sistema Cultural do Exército (SCEX), e tem como atribuições principais propor normas para a preservação, utilização e difusão do patrimônio histórico e artístico cultural de interesse da organização, elaborar o Plano Trienal de Atividades Culturais do Exército e supervisionar sua execução e de outras atividades culturais, mantendo contato com o CCOMSEX para as ações de planejamento e coordenação de ações que envolvam as áreas de Cultura e Comunicação Social. Além disso, procura estimular a elaboração de projetos e a programação de atividades e eventos a serem desenvolvidos pelas Organizações Militares e pelos outros órgãos do sistema, analisando as propostas de projetos de criação ou alteração de espaços culturais do Exército, interagindo com a Fundação Cultural Exército Brasileiro para viabilizar o apoio a projetos e outras atividades culturais de interesse da Força (ATRIBUIÇÕES DPHCEX, 2009).

Da mesma forma que ocorre com a comunicação, as práticas culturais do Exército Brasileiro são desenvolvidas por meio de um sistema, do qual fazem parte as 5ª seções dos Comandos Militares de Área, dos Grandes Comandos e das Grandes Unidades, as seções ou elementos de comunicação social dos Órgãos de Direção Geral e de Direção Setorial e as Seções de Comunicação Social das demais Organizações Militares.

O Sistema Cultural do Exército (SCEX) foi idealizado para reunir o patrimônio histórico e cultural da Instituição, material e imaterial, que é um produto de sua história e se encontra disseminado por todo o espaço territorial brasileiro. Por patrimônio cultural material, a organização entende como sendo os objetos, construções, sítios históricos, monumentos e bens artísticos preservados ao longo de sua trajetória. Constituem o patrimônio cultural imaterial do Exército, suas tradições, a memória, os valores morais, culturais e históricos, as datas cívicas memoráveis, os feitos heróicos e as personalidades consagradas na História Militar do Brasil.

O SCEX atua, sobretudo, visando desenvolver os valores éticos e morais, aprimorar

a vocação militar, cultivar as tradições e acentuar o compromisso da organização com o país. Além disso, busca divulgar as tradições e os valores da Instituição, estimulando a realização de pesquisas científicas, a divulgação da História Militar e o desenvolvimento da doutrina militar das Forças Armadas ([DAC, 2009]). Dessa forma, os objetivos que norteiam a gestão do patrimônio histórico e cultural no Exército Brasileiro são:

Preservar o patrimônio histórico e cultural do Exército, material e imaterial; divulgar o Exército para a sociedade, por intermédio do seu patrimônio histórico e cultural; desenvolver a Cultura no âmbito da Força, com ênfase nos valores, nas crenças e nas tradições; pesquisar e divulgar a História Militar do Brasil; Integrar-se com os órgãos culturais das Forças Armadas co-irmãs; e integrar-se com entidades culturais nacionais e internacionais ([DAC, 2009]).

Integram este sistema, ainda, o Museu Histórico do Exército (MHEX/FC), a Biblioteca do Exército (BIBLIEX), o Arquivo Histórico do Exército (AHEX), o Monumento Nacional aos Mortos da II Guerra Mundial (MNMSGM), a Fundação Cultural Exército Brasileiro (FUNCEB), o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX), além de entidades civis que com ele interagem (Figura 06).

O Museu Histórico do Exército tem como missão “preservar, salvaguardar e disseminar a memória histórica do Exército Brasileiro e atuar como um Espaço Cultural, proporcionando cultura e conhecimento aos visitantes” ([MHEX/FC, 2009]). Sua história remonta a 1865, quando a Força Terrestre sentiu a necessidade de criar um museu no Rio de Janeiro (RJ) para expor armas, viaturas e equipamentos. Este primeiro centro de memória passou por várias reorganizações e foi extinto em 1924. Alguns anos depois, em 1953, foi criado o Museu do Exército, que também contou com transferências de instalações e adição de acervos. O Museu Histórico do Exército tal como existente hoje, foi criado em 1986, passando a funcionar nas instalações do Forte de Copacabana, que possui salões específicos para a realização de exposições temporárias e permanentes⁶⁸, e é aberto também para a mostra do trabalho de artistas contemporâneos.

⁶⁸ Na categoria das exposições permanentes, foi inaugurada em 1996 a mostra "O Exército na formação da Nacionalidade" (grifo do autor) e em 1998, uma mostra que evidencia a atuação do Exército Brasileiro no período Republicano até 1945. HISTÓRICO do museu histórico do exército. Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana. **Histórico.** Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <http://www.fortedecopacabana.com/modules/mastop_publish/?tac=Museu_Hist%F3rico_do_Ex%E9rcito>. Acesso em: 22 Nov. 2009.

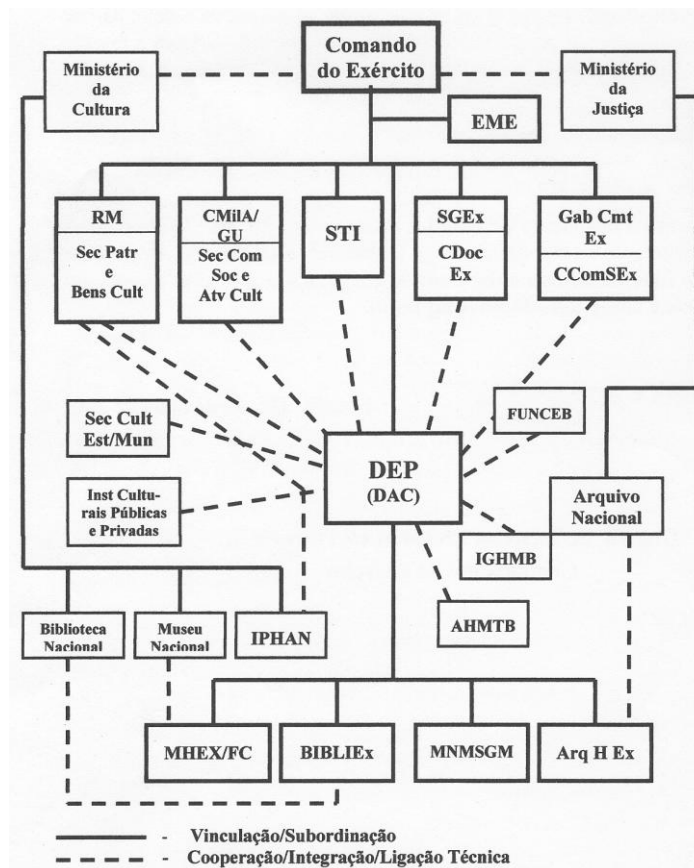


Figura 4 - Sistema Cultural do Exército Brasileiro (SCEX)

Fonte: DIRETRIZ estratégica do sistema cultural do exército, portaria nº 615, de outubro de 2002. In Coletânea da legislação cultural: Exército Brasileiro; Departamento de Ensino e Pesquisa; Diretoria de assuntos culturais, p. 12. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br/ligislacao/Coletanea%20Legislacao%20Cultural.pdf>>. Acesso em: 03 Nov 2009.

A Biblioteca do Exército, localizada no Rio de Janeiro (RJ), produz e coloca à disposição dos públicos interno e externo obras sobre aspectos e características da vida militar.

O Arquivo Histórico do Exército tem como finalidade conservar e manter a memória doutrinária, operacional e institucional do Exército Brasileiro⁶⁹. Criado em 1808 no Rio de Janeiro com a denominação inicial de Real Archivo Militar, tinha a incumbência de conservar as cartas gerais, particulares, geográficas e topográficas do Brasil e dos Domínios Ultramarinos. Também, as cartas marítimas para o uso do Ministério da Guerra e Negócios Estrangeiros, bem como dos demais Ministérios. Em

⁶⁹ Informação extraída da página eletrônica do AHEX. ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO. **Apresentação**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.ahex.ensino.eb.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

1934 foi transformado em Organização Militar (OM) e recebeu o nome de Arquivo do Exército. Em 1986 recebeu a denominação de Arquivo Histórico do Exército. Dedicar-se à guarda, à conservação e à divulgação da memória do Exército e dos documentos relativos à sua evolução histórica.

O Monumento Nacional aos Mortos da II Guerra Mundial, inaugurado no Rio de Janeiro (RJ) em 1957, foi idealizado como um local que pudesse abrigar a memória dos 462 pracinhas que tombaram naquela guerra, contendo objetos pessoais deles, bem como armaria empregada durante o armistício e um acervo iconográfico, composto por quadros, pinturas, gravuras, mapas, cartas militares e documentos, entre outros ([MONUMENTO NACIONAL DOS MORTOS DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, 2009]).

A Fundação Cultural Exército Brasileiro, é uma entidade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída para ser um elemento de ligação entre a organização, o Ministério da Cultura e o empresariado nacional. Sediada no Rio de Janeiro (RJ), dispõe de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, para atuar em atividades de natureza educacional, preservação ambiental, comunicação e assistência social, em parceria com a iniciativa privada e o terceiro setor. Seus principais projetos são a revitalização ou reforma de museus, fortalezas, monumentos e outras construções históricas; programas de qualificação profissional de militares concludentes do Serviço Militar Obrigatório; de instrução/conhecimento aos soldados; programas de disponibilização do acervo histórico do Exército para a sociedade; e disponibilização de banco de dados com informações doutrinárias, históricas, culturais, de ciência e tecnologia, operacionais e administrativas das Forças Armadas e das Forças Auxiliares (FUNDAÇÃO, 2009).

É possível constatar, segundo informações obtidas no site da Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército, que nos últimos anos tem aumentado o nível de conscientização dos quadros (militares e comandantes) em relação à importância dos assuntos culturais (SISTEMA CULTURAL, 2009). O reflexo desse processo tem se apresentado no aumento da criação de espaços culturais, museus e bibliotecas, e a alta prioridade dada à preservação e difusão do patrimônio cultural imaterial [(DAC, 2009)].

4.3.3 As Práticas de Memória do Exército Brasileiro

Com base na pesquisa documental empregada neste estudo com a finalidade de produzir um levantamento das práticas de memória que a instituição adota, relacionamos a seguir os principais tipos de projeto de memória realizados atualmente pelo Exército Brasileiro. Consideramos relevante destacar que, para atingir esse objetivo utilizamos, sobretudo, fontes secundárias, tais como os documentos disponíveis nas páginas eletrônicas do Exército, do Departamento de Educação e Cultura do Exército, do Departamento Histórico e Cultural do Exército, do Arquivo Histórico do Exército, da Biblioteca do Exército, do Monumento Nacional dos Mortos da Segunda Guerra Mundial, da Fundação Cultural do Exército, bem como de outras páginas eletrônicas de Organizações Militares. Também, fizemos uso de materiais impressos ou disponíveis em formato eletrônico, tais como a Revista Verde-Oliva, Revista Recrutinha, Informex, Normas e Legislações Culturais.

Desse modo, relatamos a seguir os resultados encontrados, conforme os tipos de projeto de memória propostos por Maricato (2006), que os agrupa em grandes grupos de ações que podem ser desenvolvidas nas organizações com o apoio de profissionais de áreas de conhecimento interdisciplinares (Tabela 4).

Tabela 3 - Tipos de Projeto de Memória

Tipo	O que é?
Acervo Documental	Processamento, catalogação e armazenamento dos documentos históricos da organização, de maneira que possam ser disponibilizados e consultados.
Biblioteca, Hemeroteca, 'Midioteca' e Videoteca	Catalogação, armazenagem e disponibilização de obras literárias, jornais, periódicos e materiais digitais ou em vídeo do universo da organização ou que por ela foram elaborados.
Banco de Imagens	Catalogação, armazenagem e disponibilização de fotografias, comunicação visual, material promocional e outros, em papel, CD, meios digitais, etc.
Edições Históricas	Elaboração de material histórico (livros, álbuns fotográficos, site na internet, DVDs, CDs ou outras mídias) para registro oficial da história da empresa.
Museu Empresarial	Disponibilização de espaço interativo onde o visitante possa ter contato com a realidade da organização. É possível ressaltar as principais fases pelas quais a entidade passou, suas principais benfeitorias, evolução tecnológica e tantos outros aspectos interessantes.
Tombamento de Acervos	Tombamento do acervo da organização, com a sua correta armazenagem e catalogação para que os itens não se deteriorem.
Eventos	Realização de eventos com a temática histórica pode representar ganhos positivos para a organização, seja em realizações beneficentes, festivas, culturais, esportivas ou de integração.
Homenagens	Criar estratégias de homenagens para promover o relacionamento com os públicos de interesse.
Periódicos e Materiais Impressos	Confecção de material impresso ou digital com a temática histórica, fascículos ou coleções com veiculação predeterminada.
Parcerias	Patrocínio ou apoio à iniciativas de resgate histórico, participação ativa de movimentos pró-memória, criação de exposições, patrocínio ou responsabilidade em museus da cidade, criação de exposições itinerantes, proposição da exploração de temas afins nas redes de ensino, etc.
Apoio Técnico-Científico	Promover o desenvolvimento técnico-científico de alunos de graduação, pós-graduação e pesquisadores, dentro da própria organização como fora dela.
Patrocínios	Patrocínio de ventos e iniciativas que enaltecem a história da organização.
Central de Documentação e Memória	Define as regras, desenvolve políticas e faz com que a memória da organização mantenha-se viva, podendo ser utilizada para o pensar estratégico da organização.

Fonte: Tipos de projeto de Memória. Quadro produzido com base em Maricato (2006, pp. 130-132).

a) Acervo Documental

O processamento, a catalogação e o armazenamento dos documentos históricos do Exército são realizados pelo Arquivo Histórico do Exército (AHEx). Criada no Rio de Janeiro (RJ) em 1808⁷⁰, esta Organização Militar dedica-se à guarda, à conservação e à divulgação da memória institucional do Exército e dos documentos relativos à sua evolução histórica. Seu acervo reúne documentos, manuscritos e impressos, que se referem às ações por ele desenvolvidas ao longo da História do Brasil pós-independência. Também engloba documentos de Organizações Militares e de outros órgãos extintos, buscando preservar as vidas administrativas e os documentos dos militares e funcionários que nelas serviram. Aberto à visitação pública, possui uma página na internet para divulgar suas atividades e disponibilizar alguns conteúdos (Anexo F). Além disso, promove eventos à promoção da História Militar.

b) Biblioteca, Hemeroteca, Mídiaoteca e Videoteca

A catalogação, a armazenagem e a disponibilização de obras a respeito da organização são realizadas, de uma maneira geral, pela Biblioteca do Exército (BIBLIEX). Com sede no Rio de Janeiro (RJ), produz e coloca à disposição dos públicos interno e externo obras sobre aspectos e características relacionados à vida militar e à história do Exército. Possui um site na internet, através do qual realiza a venda de obras literárias e a divulgação de suas atividades (Anexos E).

Nessa categoria elencamos a Enciclopédia Militar Brasileira (Thesauro), uma base de dados disponibilizada na internet que propicia a consulta e a pesquisa de informações doutrinárias, históricas, culturais, de ciência e tecnologia, operacionais e administrativas das Forças Armadas e das Polícias Militares. O projeto foi desenvolvido com o patrocínio de organização privada e conta, na sua base de dados, com cerca de 80.000 registros de

⁷⁰ Inicialmente denominado “Real Archivo Militar”, foi criado com a finalidade de conservar as cartas gerais, particulares, geográficas e topográficas do Brasil e dos Domínios Ultramarinos, além das cartas marítimas para uso do Ministério da Guerra e Negócios Estrangeiros, bem como dos demais Ministérios. Em 1934 foi instituída como Organização Militar e a partir de 1986 recebeu o atual nome de Arquivo Histórico do Exército. Fonte: FOLDER digital. Publicação digital do Arquivo Histórico do Exército. Disponível em: <<http://www.ahex.ensino.eb.br/imagens/album520ahex/ahex.html>>. Acesso em: 28 ago. 2009.

artigos, livros, regulamentos e revistas relacionados com a atividade militar.

c) Banco de Imagens

A catalogação, a armazenagem e a disponibilização de fotos, vídeos e outros materiais promocionais, são realizadas, de uma maneira geral, pelo Centro de Comunicação Social do Exército (Anexo J). Além disso, conforme observamos, as organizações que dispõem desse tipo de acervo costumam oferecê-lo à consulta pública, muitas vezes por meio de suas páginas eletrônicas (Anexo K).

d) Museu Empresarial

A disponibilização de espaços interativos, onde os visitantes podem ter contato com a realidade da organização se materializa nos museus, monumentos, espaços de memória e fortificações que o Exército mantém.

Pela descrição do quadro de Maricato (2006), o Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial se insere na categoria memoriais e monumentos (Anexo I). Localizado no Rio de Janeiro (RJ), nele estão reunidos os restos mortais dos que tombaram na Segunda Guerra Mundial, além de um acervo de armamento, peças de uniforme e insígnias utilizadas na época. Monumentos em homenagem a outros personagens militares também podem ser vistos em diversas praças do país.

Também são considerados museus empresariais os espaços culturais e museus criados por iniciativa própria das Organizações Militares. Abertos à visitação pública, muitos possuem página eletrônica para divulgar suas atividades. A concentração regional dos espaços militares regularizados e em funcionamento⁷¹ pode ser observada conforme

⁷¹ Espaços que já estão regularizados e abertos à visitação pública⁷¹: Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial (RJ); Museu Acadêmico das Agulhas Negras (RJ); Museu Capitão Pitaluga; Museu do Desporto do Exército; Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana (RJ); Museu Marechal Zenóbio da Costa; Museu Militar Conde de Linhares (RJ); Espaço Cultural Duque de Caxias; Museu Ipiranga; Espaço Cultural da EASA; Memorial Marechal Mallet / Museu de Artilharia; Museu Militar do Comando Militar do Sul (RS); Parque Histórico Marechal Manoel Luis Osório / Museu do Exército do Sul (RS); Panteon de Caxias (RJ); Sala de Exposição Marechal Enéas Galvão; Museu da II Guerra Mundial; Museu Militar do Forte do Brum; Parque Histórico Nacional dos Guararapes (PE); Memorial do 10º Grupo de Artilharia de Campanha; Espaço Cultural Coronel Ismar Cordeiro de Guedes Vaz; Sítio Histórico Forte Junqueira e Sala de Exposições Antônio Maria Coelho. Fonte: DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. **Fortes e fortalezas abertos à visitação pública**. Rio de Janeiro [2009]. Disponível em: <<http://www.dac.eb.mil.br>>.

ilustração abaixo (Gráfico 1). Totalizam vinte e um centros de memória, sendo que a maior parte destes (43%) fica no Comando Militar do Leste. O Comando Militar do Sul compreende 24% dos centros de memória e o Comando Militar do Nordeste 19%. O Comando Militar do Planalto não conta atualmente com nenhum espaço como esse, mas o Comando Militar do Oeste e o Comando Militar do Sudeste possuem, respectivamente, 9% e 5% dos centros com funcionamento regular (Exemplos nos Anexos D, U e T)⁷².

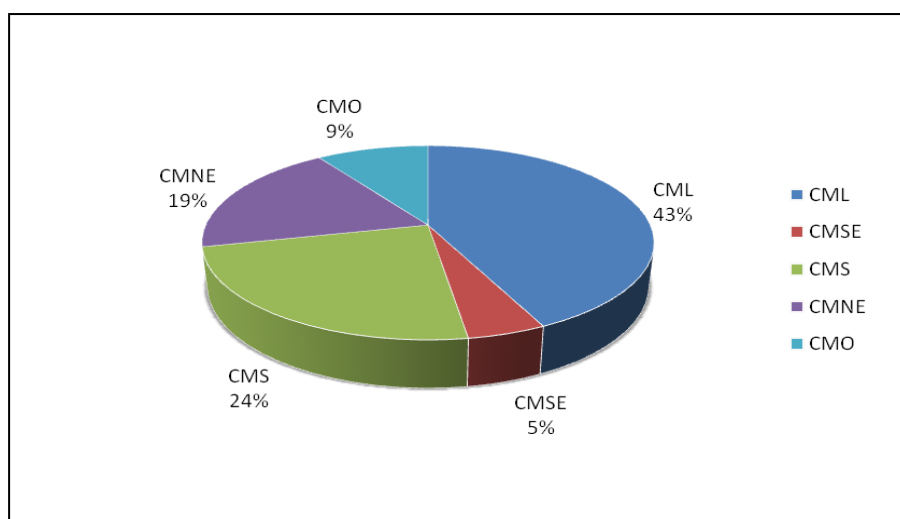


Gráfico 1 - Centros de Memória/Espaços Culturais por Comando Militar de Área
Fonte: Elaborado pela autora com base em informações do site DPHCEX.

Dada à relevância das fortificações na história de proteção das entradas e fronteiras do Brasil Colônia, os fortes e fortalezas vêm funcionando como museus empresariais, na medida em que possuem normatização própria que regula sua abertura, manutenção e funcionamento. Os Comandos Militares de Área são responsáveis por sua coordenação e manutenção (Figura 7). Interessante destacar que ainda não existe nenhum espaço como este funcionando no Comando Militar do Planalto.

Acesso em: 01 fev. 2009.

⁷² Estas informações se referem aos espaços culturais/centros de memória em funcionamento regular. Os que ainda se encontram em processo de regularização junto à DPHCEX não estão somados aí, o que justifica a diferença entre o número de espaços culturais do Comando Militar do Sul exibidas no Gráfico 1 e no Gráfico 2 (pg. 114). Neste primeiro constam apenas os centros já regularizados. O segundo se refere a todos as solicitações de criação de espaço/centro de memória no âmbito do CMS, mesmo as que ainda estão em processo de regularização.

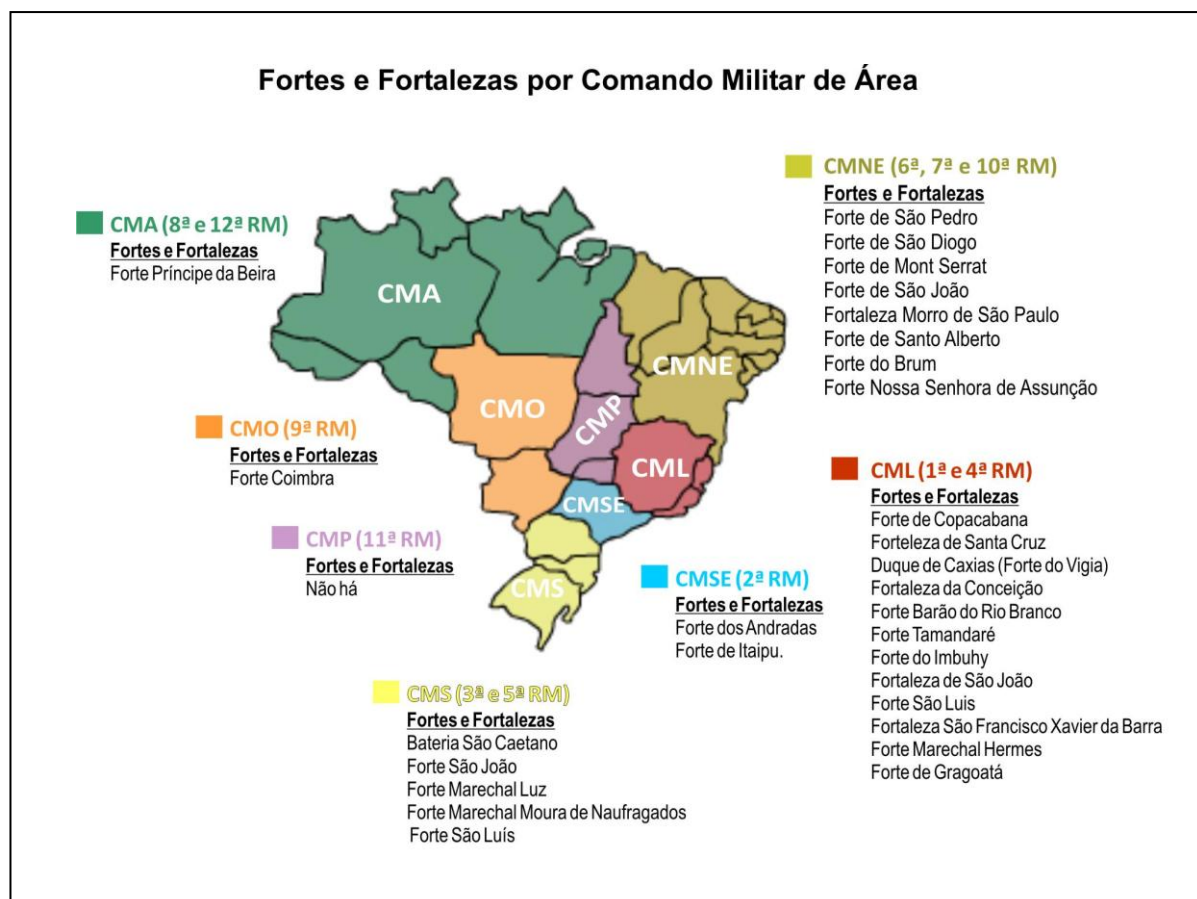


Figura 7 – Fortes e Fortalezas abertos para visitação por Comando Militar de Área

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações extraídas do site da DPHEX. DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. **Fortes e fortalezas abertos à visitação pública.** Rio de Janeiro [2009]. Disponível em: <<http://www.dac.eb.mil.br>>. Acesso em: 01 fev. 2009.

e) Tombamento de Acervos

Um exemplo de tombamento do acervo da organização, com a observância de sua correta armazenagem e catalogação, materializa-se no Projeto Acervo Histórico do Exército (Anexos G e H). Desenvolvido em parceria com a Fundação Vitae, catalogou o acervo documental existente no Arquivo Histórico do Exército, de modo a viabilizar e execução de outros projetos visando a criar novas e melhores condições de acesso e pesquisa ao acervo existente.

f) Eventos

De acordo com Maricato (2006), a realização de eventos com a temática histórica

pode representar ganhos positivos para a organização. Nesse sentido, observamos que o Exército Brasileiro costuma realizar eventos temáticos em comemoração ao aniversário de seus patronos⁷³, como é o caso das atividades promovidas para celebrar o Bicentenário de Caxias, em 2003, e o Bicentenário de Osório, 2008 (Anexo Z). Essas programações também geram mídia espontânea, conforme identificamos em alguns periódicos selecionados como exemplo (Apêndice G e Anexo AA).

g) Homenagens

As homenagens representam estratégias positivas para promover o relacionamento com os públicos de interesse (MARICATO, 2006). O culto aos patronos⁷⁴ das Armas, Quadros e Serviços é uma tradição no Exército Brasileiro⁷⁵. Nos dias de aniversário de nascimento ou morte dessas personalidades militares acontecem formaturas e homenagens em todas as organizações militares do Brasil.

Além disso, em outras datas militares consideradas relevantes para a instituição, tais como seu aniversário (19 de Abril) e o Dia do Soldado (25 de Agosto) geralmente são realizados eventos comemorativos, que contam com a presença dos públicos interno e externo. Tais homenagens podem ser realizadas nas datas fixas, estabelecidas conforme o calendário de datas militares, ou em eventos programados, conforme a necessidade ou interesse da organização (Anexos A e S).

h) Periódicos e Materiais Impressos

⁷³ São os Patronos cultuados pelo Exército Brasileiro: Exército – Caxias; Cavalaria - Osório; Infantaria - Sampaio; Artilharia - Mallet; Engenharia - Vilagran Cabrita; Intendência - Bitencourt; Quadro Auxiliar de Oficiais - Antonio João; Serviço de Veterinária - Aragão; Serviço de Assistência Religiosa - Frei Orlando; Quadro Complementar de Oficiais - Maria Quitéria; Quadro de Material Bélico - Napion; Serviço Militar - Olavo Bilac; Quadro de Engenheiros Militares - Ricardo Franco; Comunicações - Rondon; Serviço de Saúde - Severiano da Fonseca; Magistério Militar - Trompowski. Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO. **História**: patronos. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Historia/Patronos/indice.htm>>. Acesso: 25 Ago 09.

⁷⁴ Conforme Castro (2002, p. 18) “a palavra francesa patron tem duplo sentido de “patrono” (protetor) e “padrão” (modelo)”.

⁷⁵ São as armas do Exército Brasileiro: Artilharia, Cavalaria, Comunicações, Engenharia, Infantaria, Intendência, Material bélico; Os quadros de apoio: QAO, QCO, QEM; Além disso, existe o Serviço de Assistência Religiosa do Exército (Sarex) e o Serviço de Saúde do Exército, este último composto por médicos, dentistas e farmacêuticos. Os patronos dos quadros e serviços também são homenageados em suas datas comemorativas.

Conforme identificamos, a elaboração de materiais impressos ou em formato digital com a temática histórica é bastante empregada pela organização. Publicações orientadas ao público interno e externo são alguns exemplos disso, tais como vemos nos Anexos R, P e Q.

i) Parcerias

No tocante ao patrocínio ou apoio a iniciativas de resgate histórico, encontra-se o projeto “História Oral de Segunda Guerra Mundial”, realizado com o apoio da FUNCEB na edição da coleção (Anexo M). Esta iniciativa teve como objetivo registrar o relato de personalidades que participaram, direta ou indiretamente, da Segunda Guerra Mundial.

Podemos inserir nesta categoria, também, a Enciclopédia Militar Brasileira (Thesouro), além de parcerias para a promoção de temas afins à organização nas redes de ensino (Anexo N), a criação de exposições itinerantes e de outros projetos de memória com parceria.

j) Apoio Técnico-Científico

A promoção do desenvolvimento técnico-científico de alunos de graduação, pós-graduação e pesquisadores, dentro da própria organização ou fora dela, tem se materializado na realização e no apoio ao desenvolvimento de palestras, seminários e outros eventos com o objetivo de divulgar a História Militar Brasileira (Anexo L).

k) Central de Documentação e Memória

Segundo Maricato (2006), as atribuições de uma central de documentação e memória consistem na definição de regras, políticas e estratégias que contribuam para manter a memória organizacional viva. Nesse sentido, é a Diretoria de Patrimônio Histórico e Cultural do Exército o órgão responsável por estabelecer as diretrizes que vão nortear as práticas de memória a serem realizadas em âmbito nacional e regional (Anexo

C). Ela disponibiliza as normas⁷⁶ e as legislações culturais⁷⁷ criadas pela instituição para regular a criação e a manutenção de centros de visitação e museus, além da criação de projetos e programas.

I) Programa e Projetos Culturais

Com amparo na Política Cultural do Exército foram criados diversos programas e projetos com o objetivo de projetar a imagem da Instituição a partir de seus valores culturais, aproveitando-se do acervo existente e que está distribuído em todo o território nacional. Alguns estão em fase de andamento e outros aguardando aprovação. Nesta categoria destacam-se: Projeto de História Oral, Projeto Restauração do Monumento aos Mortos da Segunda Guerra Mundial, Projeto Arquivo Histórico do Exército, Projeto Fortificações da Baía da Guanabara e Projeto Museu Militar do Comando Militar do Sul (PROJETOS, 2009).

m) Memória Digital

Conforme identificamos em nossa pesquisa, a internet tem sido bastante utilizada pelo Exército como um suporte para divulgar aspectos de sua história, disponibilizar normas, acervos e outros materiais. Acreditamos este tipo de projeto pode representar um

⁷⁶ Normas culturais: Normas para Abertura das Fortificações à Visitação Pública (Port nº 615, de 13 Nov 00); Normas para Elaboração, Aprovação e Execução de Programas e Projetos Culturais (Port nº 30-DEP, de 05 Jun 00); Normas para Elaboração, Aprovação e Execução de Programas e Projetos Culturais (Port nº 30-DEP, de 05 Jun 00); Normas para a Preservação das Tradições das Organizações Militares do Exército Brasileiro (Port Min nº 264, de 13 Mai 99); Normas para a Publicação de Revistas Militares (Port Cmt Ex nº 402, de 16 Ago 01); Normas para Utilização dos Arquivos, Bibliotecas e Museus por parte de Historiadores e outros estudiosos (Port Min nº 2449, de 27 Set 79). Esses arquivos estão disponíveis em página eletrônica na internet, com acesso permitido a todos os usuários da web. Fonte: DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. Normas e legislações culturais. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/07educult/cultura/normas.htm>>. Acesso em: 03 mar 2009.

⁷⁷ Legislação Cultural: Coletânea da Legislação Cultural (contendo várias legislações pertinentes ao assunto); Instruções Gerais para a Criação, Organização, Funcionamento e Extinção de Espaços Culturais (IG 20-18) e Instruções Reguladoras das IG 20-18 (IR 20-18); Orientação para a Organização e o Funcionamento de Bibliotecas nas Organizações Militares; Instruções Gerais para a Concessão de Denominações Históricas, Estandartes Históricos e Distintivos Históricos às Organizações Militares do Exército (IG 11-01). Esses arquivos também estão disponíveis em página eletrônica na internet, com acesso permitido a todos os usuários da web. Fonte: DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. Normas e legislações culturais. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/07educult/cultura/normas.htm>>. Acesso em: 03 mar 2009.

canal de relacionamento com os públicos da instituição (Anexos B e O), em razão de suas características próprias, tais como, sua estrutura, que conta com Organizações Militares distribuídas por todo o território nacional e um público interno disperso até em outros países.

4.4 (INTER) RELAÇÕES ENTRE MEMÓRIA E COMUNICAÇÃO

Visando entender de que forma a Memória Institucional é compreendida pelo Órgão responsável pela imagem da organização, enviamos por email um questionário semi-estruturado, com perguntas abertas, semi-abertas e fechadas, ao Centro de Comunicação Social do Exército (Apêndice A). Apesar de nem todas as questões terem sido respondidas, o resultado mostrou-se bastante relevante para o desenvolvimento deste trabalho. Pelo que foi possível observar, este instrumento serviu como uma pauta, a partir da qual uma reflexão sobre a temática foi realizada. Dessa forma, evidenciaremos aqui a percepção do CCOMSEX com relação a algumas questões propostas.

Quanto à percepção da Memória Institucional, a resposta obtida evidenciou a valorização dos antepassados e o papel das unidades que compõem a organização. Neste sentido, todos os militares são responsáveis pela manutenção e preservação da memória, em cujo processo a comunicação merece destaque, pois:

A história do Exército Brasileiro tem sido registrada e marcada pelos feitos dos seus antepassados e pelo cotidiano de cada quartel. É no seio da unidade que acontecimentos e atos enriquecem o memorial institucional. A manutenção e a preservação desse acervo e legado cultural são responsabilidade de todos os integrantes da Força. Esse comportamento responsável alicerça a construção de um discurso institucional, ações e comportamentos coerentes com a longa história da organização. A Comunicação Social tem papel relevante no processo de conscientização do público interno com relação ao valor desses acervos documentais, além de buscar o fortalecimento do sentimento de orgulho e pertencimento da família militar e das comunidades em relação às Organizações Militares⁷⁸.

⁷⁸ Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por email ao Centro de Comunicação Social do Exército, em Brasília, 12 de janeiro de 2010.

De acordo com a fala do respondente, os valores intangíveis imagem e reputação constituem, reconhecidamente, o maior patrimônio da organização, e podem ser potencializados através da adoção de práticas de memória:

Sabemos que o conceito e a imagem são o maior patrimônio das organizações. O conceito é consolidado no imaginário da população durante a trajetória histórica. Essa reputação positiva do Exército Brasileiro – confirmado em pesquisas de opinião – foi e continua sendo construída pelo culto às tradições, a memória, dos valores morais, culturais, dos eventos históricos, dos princípios e da participação na vida nacional. Dessa forma, torna-se, ainda mais, importante o trabalho de História e Memória institucional que, além de considerar os registros celebrativos de grandes datas, atos e personagens é enriquecido pelos depoimentos, declarações, sentimentos e conhecimentos gerados por integrantes da Instituição ⁷⁹.

O papel do CCOMSEX é orientar, fundamentado em diretrizes e normas, os integrantes do Sistema de Comunicação para que estes possam planejar e desenvolver atividades que estimulem o interesse e o orgulho pela História Militar, bem como pelo vasto patrimônio que reproduz a linha do tempo do Exército. Nessa direção, as principais atividades desenvolvidas por este órgão atualmente são:

Manter arquivos de biografias dos comandantes e de outras personalidades consagradas na história da unidade militar; atualizar arquivos cine-fotográficos; registrar acontecimentos castrenses e de episódios relacionados à unidade, à região, à localidade; desenvolver campanhas de divulgação e de conservação do patrimônio cultural da área; programar palestras e outros eventos em datas comemorativas; transformar acervo documental em vídeos, livros/publicações, material expositivo e outras iniciativas que possam ser exploradas em sites, museu, facilitando o acesso do público interno e toda a comunidade ⁸⁰.

Conforme a fala do respondente, todas as ações de comunicação do Exército são dirigidas aos públicos prioritários definidos doutrinariamente: interno e externo. Essa classificação geral em um primeiro momento pode parecer bastante generalista, mas é complexa, pois inclui dentro do primeiro grande grupo, público interno, os militares - da ativa e da reserva -, os ex-combatentes, os servidores civis e seus respectivos familiares. Já

⁷⁹ Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por email ao Centro de Comunicação Social do Exército, em Brasília, 12 de janeiro de 2010.

⁸⁰ Ibidem.

o segundo, público externo, é composto por toda sociedade brasileira, além de nações amigas residentes no Brasil, a comunidade internacional e a imprensa. Além disso, dependendo da mensagem a ser emitida são estabelecidas outras segmentações de público:

*Todos esses segmentos são importantes para os objetivos referentes a área de estudo. No entanto, é recomendável estabelecer uma segmentação de público para melhor direcionamento da mensagem que se quer transmitir. [...] A imprensa é um dos segmentos prioritários por ser formadora de opinião com grande potencial para difundir informações e influir na formação da opinião pública. Dessa forma, justifica o seu papel nesse esforço de divulgação e valorização da memória histórica das OM. Os estabelecimentos de ensino civis também devem ser considerados nesse trabalho, cuja reprodução de nossa história requer apoio e incentivo com ações de Com Soc desenvolvidas pelo Sistema*⁸¹.

Em função do caráter geográfico da instituição, que está presente em todo território nacional, em suas mais de mil Organizações Militares, suas práticas de memória não são focadas em um tema específico, mas, sim, planejadas conforme a oportunidade. De acordo com o respondente:

*As práticas de memória institucional não são focadas em um tema específico, haja vista a riqueza de eventos históricos [...], razão pela qual é necessário elaborar planejamentos que permitam explorar os temas conforme o grau de importância e oportunidade*⁸².

No tocante à participação do CCOMSEX nas práticas de Memória Institucional do Exército Brasileiro, essa se materializa, segundo o respondente, por meio do planejamento de projetos, programas e ações, apoio e divulgação dos projetos, programas e ações desenvolvidas pela DPHCEX e pelas Organizações Militares. Também, na produção de material com conteúdo sobre a memória do Exército, além da produção de filmes, documentários, artigos, publicações específicas (Exército na História do Brasil, Uniformes Históricos do Exército), produção de selos comemorativos, campanhas, apoio a produções de iniciativa dos Comandos, empresas televisivas e cinematográficas, entre outros. Mas, “*outras OM também produzem materiais informativos sobre temas relativos a história*

⁸¹ Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por email ao Centro de Comunicação Social do Exército, em Brasília, 12 de janeiro de 2010.

⁸² Ibidem.

militar, por exemplo, Fundação Cultural e Diretoria de Assuntos Culturais do Exército”⁸³. Não obstante, os instrumentos mais utilizados para divulgação deste conteúdo são a Revista Recrutinha, a Revista Verde-Oliva, os documentários e filmes institucionais, a página eletrônica do Exército, as páginas eletrônicas de outras Organizações Militares, “*tais como as do Forte de Copacabana, do Centro de Documentação do Exército (CDOCEX) e da Fundação Cultural do Exército*”⁸⁴.

É missão de todos os integrantes do CCOMSEX contribuir para a memória da instituição, mas cabe aos militares com formação acadêmica em Relações Públicas acompanhar o desenvolvimento desse trabalho. Assim:

*No CCOMSEx todas as Seções têm a missão de contribuir para a Memória Institucional, sendo a Seção de Relações Públicas responsável pelo acompanhamento desse trabalho. Oficiais do QCO [Quadro Complementar de Oficiais] com formação em RP são os militares que desempenham a atividade*⁸⁵.

Quanto aos indicadores e os canais de retorno e de avaliação sobre os materiais informativos produzidos com a temática da memória, de uma maneira geral eles são avaliados quando fazem parte de uma grande campanha, ou seja, “*a avaliação dos produtos tem sido realizada quando os mesmos compõem grandes campanhas (Dia do Exército/Soldado)*”⁸⁶.

No tocante à compreensão da relevância das práticas de Memória Institucional para a imagem do Exército Brasileiro, o CCOMSEX considera que “*os programas de memória são importantes desde que possam atingir os objetivos de comunicação supracitados*”⁸⁷, ou seja, os definidos por meio de seu Plano de Comunicação Social.

Com o objetivo de entender de que forma a Memória Institucional é compreendida pela Diretoria responsável pela memória do Exército, enviamos por email um segundo questionário semi-estruturado, também composto por questões abertas, semi-abertas e fechadas, para a Diretoria de Patrimônio Histórico e Cultural do Exército. Não obstante,

⁸³ Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por email ao Centro de Comunicação Social do Exército, em Brasília, 12 de janeiro de 2010.

⁸⁴ Ibidem.

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ Ibidem.

⁸⁷ Ibidem.

este não foi respondido, apenas servindo como suporte para uma conversa via telefone com o responsável pela Chefia. Como a referida conversação não foi gravada, não podendo, assim, ficar registrada, optamos por não fazer uso dela em nossa dissertação. Entendemos que o caminho da pesquisa científica é marcado por inesperados, mas, diante deles não podemos parar, e sim nos (re) organizar e seguir adiante para buscar produzir o melhor trabalho possível neste momento e sob estas circunstâncias.

Porém, com base na Coletânea de Legislação Cultural disponível na página eletrônica da DPHCEX, e em outras informações obtidas através do mesmo suporte, pudemos levantar subsídios para complementar nossa investigação. Assim, essa análise documental nos permitiu compreender que o Sistema Cultural do Exército (SCEX) trabalha alinhado com o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX) (Figura 8).

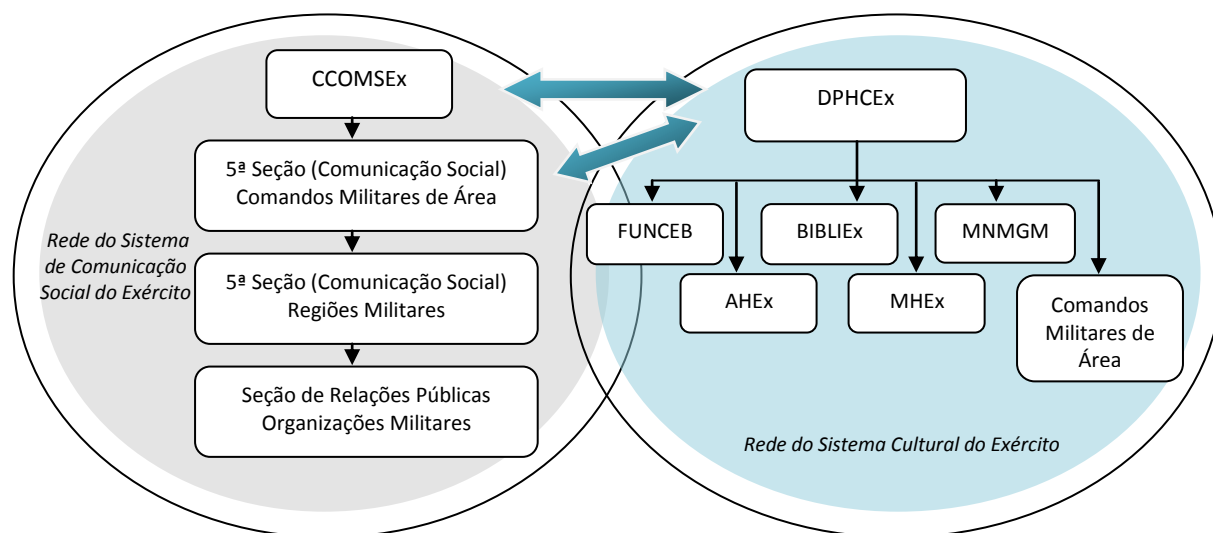


Figura 8 – (Inter) Relação Sistemas de Comunicação e Cultura

Fonte: Elaborado pela autora a partir da compreensão das informações extraídas do site da Diretoria de Patrimônio Histórico e Cultural do Exército ([DAC, 2009]).

Também, que os Comandos Militares de Área operacionalizam as diretrizes propostas pela DPHCEX, coordenando as atividades que serão desenvolvidas nas suas áreas de responsabilidade, inclusive determinando as ações específicas que devem ser desenvolvidas pelas Organizações Militares pertencentes a sua jurisdição.

Qualquer Organização Militar pode criar um centro de memória para visitação pública, desde que solicite autorização à Diretoria de Assuntos Culturais, via escalão de comando, e observe as diretrizes da DPHCEX. Elas também podem criar materiais de

comunicação próprios com base em seu acervo, seguindo as diretrizes do Plano de Comunicação Social do Exército.

Maior do que a necessidade de adoção de práticas de memória é a necessidade da unificação destas. Por ser o Exército uma Instituição presente em todo o território nacional, precisa fazer um esforço para identificar e concentrar todas as atividades que são produzidas pelos outros membros do SCEX. Os princípios recursivo e hologramático de Morin (2008) se tornam evidentes aqui segundo nossa visão. O primeiro pressupõe que “os produtos e os efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores daquilo que os produz”, e o segundo, “que não apenas a parte está no todo, como o todo está inscrito na parte” (MORIN, 2008, p. 94). Da mesma forma, a Instituição é única ao mesmo tempo em que é múltipla, produzindo normatizações para assegurar a adequação, a padronização e a unidade das partes dentro de toda e cada uma das partes que compõem a cadeia hierárquica (princípio hologramático). Mas, além de produzir, também recebe os efeitos desta, porque também precisa se (auto) regular e adaptar em relação à multiplicidade de práticas emanadas das diversas unidades militares (princípio recursivo) que a constituem para normatizá-las e inseri-las numa mesma identidade.

Nesse sentido, a Rede do Sistema Cultural do Exército⁸⁸, disponível na página eletrônica da DPHCEX surgiu como canal aproximativo, através do qual todos os integrantes do sistema podem obter orientações que subsidiem suas práticas regionais. Além disso, estão disponíveis na página eletrônica da diretoria as normas e as legislações relevantes para o desenvolvimento das atividades relacionadas à memória da instituição.

4.5 RELAÇÕES PARTE X TODO: O COMANDO MILITAR DO SUL

Para melhor compreensão das práticas de Memória Institucional realizadas pelo Exército Brasileiro, procuramos o Comando Militar do Sul (CMS), com sede em Porto Alegre (RS), onde realizamos uma entrevista em profundidade com um representante da Seção de Comunicação Social, além de várias visitas *in loco* no Museu Militar do Comando Militar do Sul, seção apêndice que coordena vários projetos com esse caráter.

No decorrer deste trabalho, o tema Bicentenário de Osorio (1808-2008) surgiu

⁸⁸ REDE do sistema cultural do exército. Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército, Rio de Janeiro [2009]. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br/cultura/>>. Acesso em: 03 Dez 2009.

como sendo um tipo de projeto que poderia exemplificar de que maneira a instituição desenvolve suas práticas em nível local⁸⁹, pois, apesar de ter contado com ações em todo o país, o maior número se concentrou no Rio Grande do Sul, Estado onde o Marechal-de-Exército Manuel Luiz Osorio nasceu e que presenciou boa parte de sua trajetória. Pelo valor deste patrono dentro da Instituição e pela repercussão que esta série de eventos gerou na mídia local (Apêndice G), acreditamos que seria relevante trazer este caso para nossa reflexão.

O Comando Militar de Área responsável por coordenar as atividades das 182 unidades militares⁹⁰ distribuídas nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul é o CMS.

Com um efetivo equivalente a um quarto do efetivo do Exército Brasileiro⁹¹, cerca de 50.000 militares, o CMS tem como missões específicas manter a soberania estratégica na Região Sul do Brasil e participar de ações subsidiárias e dissuasórias frente às ameaças aos interesses nacionais na área de sua abrangência (COMANDO, 2009).

Sediado em Porto Alegre (RS), realiza a coordenação das organizações militares através das 3ª e 5ª Regiões Militares, seus Grandes Comandos Administrativos e Territoriais localizados, respectivamente, em Porto Alegre e Curitiba, responsáveis “pelas atividades de logística, de mobilização e do serviço militar” (HISTÓRICO CMS, 2009).

Sua história remete a 1921, com a criação da Inspeção de Regiões, primeiro órgão que dirigiu o Exército na região sul do país, com jurisdição sobre os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Mato Grosso. Em 1944 as inspeções foram substituídas, dando lugar aos Grupos de Regiões Militares, com sede no Rio de Janeiro. No ano de 1946, o 1º Grupo de Regiões Militares transformou-se em Zona Militar Sul.

Com a reorganização do Exército, em 1952, as Zonas Militares receberam novas atribuições e responsabilidades. Em 1953, a sede da Zona Militar Sul, que compreendia os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, foi transferida do Rio de Janeiro para Porto Alegre. Com esta medida, “de órgão de planejamento transformou-se em

⁸⁹O tema surgiu durante as visitas realizadas na 5ª Seção do Comando Militar do Sul, no Museu Militar do Comando Militar do Sul e na entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

⁹⁰ Formado por 162 Organizações Militares e 20 Tiros de Guerra. HISTÓRICO CMS. Disponível em: <http://www.cms.eb.mil.br/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=26>. Acesso: 01 dez. 2009.

⁹¹ Para manter a soberania na região sul do Brasil, sua missão, o Comando Militar do Sul possui 75% dos meios mecanizados existentes na Força Terrestre.

comando operacional com responsabilidades administrativas, de disciplina e justiça sobre a área de sua jurisdição” ([HISTÓRICO CMS, 2009]). A partir da reestruturação do Exército, ocorrida em 1956, as Zonas Militares transformaram-se em quatro Exércitos, sendo Porto Alegre a sede do III Exército.

A partir da nova divisão da Força Terrestre, definida em 1985, os Exércitos e seus Comandos foram extintos⁹². Em decorrência, foram criados os Comandos Militares de Área (CMA), diretamente subordinados ao Ministério do Exército. Com a extinção deste ministério, os CMA ficaram subordinados ao comando do Exército Brasileiro, que se reporta atualmente ao Ministério da Defesa.

O Comando Militar do Sul (CMS) possui uma Seção de Comunicação Social (5ª Seção) que tem por finalidade programar e controlar as atividades de comunicação recebidas do Centro de Comunicação Social do Exército e que serão desenvolvidas nas 3ª e 5ª Regiões Militares.

A 5ª Seção realiza assessoria de imprensa para o comando do CMS, produz instrumentos, veículos e programas de comunicação. É composta por seis subseções que atuam de forma integrada na realização das atividades: Núcleo Administrativo, Relações Públicas, Produção e Divulgação, Informações Públicas e Planejamento⁹³.

Além de assessorar o comando do CMS nas questões de comunicação da Região Sul, esta seção orienta os responsáveis pelas Seções de Comunicação Social das Organizações Militares, dando o apoio necessário para que estas produzam informativos, vídeos, organização de eventos e outros materiais especiais. Os principais veículos de comunicação produzidos pela 5ª Seção atualmente são o informativo Correio Militar do Sul, o programa Exército em Revista, página eletrônica e a intranet. O primeiro foi criado em 1998 com o objetivo de veicular notícias do comando do CMS e de unidades sediadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Tem periodicidade mensal e distribuição impressa gratuita entre Organizações Militares, e versão on-line na página eletrônica (INFORMATIVOS, 2009). O programa Exército em Revista, produzido e apresentado sob responsabilidade da 5ª Seção, é transmitido há dezenove anos pela Rádio

⁹² A nova divisão do Exército foi definida pelo Ministro do Exército General Leônidas Pires Gonçalves, através do Decreto Nº 91 778, de 1985. HISTÓRICO CMS. Disponível em: <http://www.cms.eb.mil.br/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=26>. Acesso: 01 dez. 2009.

⁹³ A formação profissional dos militares da 5ª Seção do CMS é a seguinte: 02 Relações Públicas, 01 Jornalista, 01 Publicitário, 01 administrador. No Museu Militar do CMS, apêndice a esta seção, existe um profissional da área de museologia, que foi responsável pela execução de boa parte das ações desenvolvidas em torno das comemorações do Bicentenário de Nascimento do Marechal Osório.

Guaíba AM, de Porto Alegre, semanalmente. O site e a intranet também são mantidos por esta seção, que realiza a produção de mídia institucional e outros materiais dirigidos, cobertura fotográfica e edição de vídeos (INFORMATIVOS, 2009).

4.5.1 As Práticas de Memória no Âmbito do Comando Militar do Sul

As práticas de memória no âmbito do CMS são desenvolvidas de acordo com o SIPLEX⁹⁴, documento que define a política estratégica do Exército Brasileiro, integrando ações de comunicação e cultura, sob coordenação da Seção de Comunicação Social (5ª Seção).

Em entrevista realizada com o Tenente Coronel de Cavalaria José Nero Candido Vianna, Sub Chefe da 5ª Seção do CMS, foi possível identificarmos várias nuances do entendimento e do valor da memória para o Exército. Formado em Ciências Militares e Administração de Empresas, este oficial possui trinta e seis anos de serviço militar, sendo dez deles atuando na Comunicação Social do Comando Militar do Sul. A entrevista realizada nos permitiu compreender de que maneira as práticas de memória ocorrem no CMS e no Exército, dado o tempo e a experiência deste profissional na organização.

De acordo com o entrevistado, o Comando Militar do Sul é pioneiro na integração de ações de comunicação e cultura, com a coordenação da 5ª Seção. Os resultados obtidos com a realização das atividades na Região Sul são centralizados nesta seção, que os compila e remete anualmente à Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército.

Quanto à compreensão sobre o conceito de Memória Institucional, afirmou que a enxerga como algo complexo, o que se coaduna com a perspectiva proposta por este estudo. Em sua visão, a memória perpassa toda a instituição, confundindo-se com a própria identidade militar. Assim:

A Memória Institucional é de uma formação complexa. A Memória Institucional tem a questão da história. Tem a questão do legado cultural. E tem na visão mais aberta ao público, a questão da imagem. Combinando essas três coisas então aí nos temos o que é o Exército

⁹⁴ Consiste no Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX), onde o SIPLEX 1 compreende a missão do Exército e o SIPLEX 5 a Diretriz Estratégica de Comunicação Social.

*Brasileiro, que vem desde Guararapes. E por ser uma instituição grande, e de âmbito nacional, de vivência de múltiplas áreas [...] e regiões, de trabalho de operação, é que forma essa mescla tão forte que é o militar brasileiro (informação verbal)*⁹⁵.

Segundo o entrevistado, a Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército fornece as orientações que devem ser adotadas e operacionalizadas nos Grandes Comandos no tocante ao desenvolvimento das ações culturais, buscando incentivar a criação de espaços culturais e o desenvolvimento de atividades ligadas à memória pelas próprias Organizações Militares, “*de maneira que a própria unidade cultua e guarda a sua história e a tradição (informação verbal)*”⁹⁶.

No tocante aos grandes eventos comemorativos, tais como o Bicentenário de Osório, inicialmente é emitida uma portaria do Comandante da Força regulando o assunto em nível nacional. A partir daí, cada Comando Militar de Área elabora uma ordem de serviço regulando o assunto e especificando os detalhes das ações de acordo com as características regionais. Cria-se, então, uma comissão que planejará e realizará os eventos comemorativos sob coordenação do respectivo Comando Militar de Área. Esta equipe geralmente tem a participação da 5ª Seção, a qual utiliza seus recursos humanos e técnicos para a implementação do evento. O caráter das práticas de memória é permanente, dentro dos interesses da Força Terrestre, sendo desenvolvidas para os mais variados públicos.

A internet foi destacada pelo entrevistado como sendo um facilitador para a troca de informações sobre as práticas culturais, treinamento e a aproximação dos elementos que estão em pontos distantes desse sistema cultural. Funcionando como um elemento agregador, a internet permite que militares de níveis hierárquicos distintos possam trocar informações e se sentir valorizados dentro do sistema, que é aperfeiçoado justamente face este intercâmbio e através do qual os responsáveis pela DPHCEX tomarem conhecimento sobre o que acontece nas partes mais extremas do sistema, aperfeiçoando-o, como numa retroalimentação:

[...] hoje há uma liberdade enorme através da internet que todos os agentes cadastrados desse sistema podem opinar lá da companhia que está lá em, vamos botar aqui, Dom Pedrito [RS], pode falar por email, lá

⁹⁵ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

⁹⁶ Ibidem.

o sargento, o responsável pelo espaço cultural de lá direto com o general lá no Rio de Janeiro, na Diretoria, sem ferir suscetibilidades (informação verbal)⁹⁷.

Segundo o entrevistado, a necessidade de promover ações de resgate e valorização da memória surgiu como um movimento de base, nos pontos mais extremos da rede, diferentemente do que se poderia supor em um primeiro momento face à configuração de máquina desta instituição. Enxergamos aqui a manifestação dos princípios hologramático e recursivo. Conforme o respondente, *“a parte cultural teve seu efeito altamente positivo na tropa e com reflexo na sociedade local de cada organização militar”* (informação verbal)⁹⁸. De acordo com ele, esse movimento começou há cerca de seis anos e motivou uma reflexão da organização sobre as práticas de memória, o que culminou na criação do Sistema Cultural do Exército. Neste sistema, a DPHCEEx coordena os Comandos Militares de Área e estes agem como coordenadores das práticas culturais desenvolvidas pelas Organizações Militares dentro de suas regiões, através de suas 5ª Seções (Comunicação Social), que centralizam as ações, orientam e organizam os resultados, que são remetidos para a DPHCEEx, realimentando o SCEEx.

Apesar da existência do Sistema Cultural e do acesso às normatizações das práticas culturais, na visão de nosso entrevistado os objetivos pretendidos com as práticas de memória realizadas pelo Exército ainda não são claros para todos, em razão de ainda ser um processo que está evoluindo dentro da instituição:

[...] ele é um mosaico que está esparso. Espero que a partir de 2010 nós montemos esse mosaico e que todo mundo possa ter mais nitidez e possa ver ele. Esse é um lado. Por outro lado, eu diria até que é bom que inicialmente tenha sido feito assim, porque agora já existe um consenso muito forte de que esse viés nos valoriza muito e que vai ser importante (trecho da entrevista)⁹⁹.

As práticas desenvolvidas no CMS são as definidas pela DPHCEEx, não existindo, ainda, um programa de Memória Institucional local específico. Não obstante, há o reconhecimento da necessidade de se trabalhar com a temática de forma mais planejada em

⁹⁷ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹ Ibidem.

nível regional, possivelmente a partir do próximo ano. Deste modo, a história do Comando Militar do Sul é fruto da “*vivência diária das unidades*”¹⁰⁰. No Rio Grande do Sul, pelo que pudemos observar na fala do entrevistado, estas práticas são mais intensas devido à forte cultura tradicionalista existente na região. O CMS atua, então, como um coordenador cultural:

*[...] está no sangue gaúcho, de tradição. É um Estado de uma tradição muito forte. E o que ocorre nas unidades do CMS, que abrange não só o Rio Grande do Sul, mas o Paraná e Santa Catarina também? Quase toda unidade tem um espaço cultural, e a nossa Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural, ela tem incentivado as unidades a criarem os seus espaços culturais, de maneira que a própria unidade cultua e guarda a sua história e a tradição. E o CMS é um grande coordenador cultural (informação verbal)*¹⁰¹.

Da mesma forma que o Exército, o CMS prioriza dois grupos de públicos nas práticas de comunicação e memória realizadas em seu âmbito. O primeiro, interno, é trabalhado durante toda sua carreira militar com valores sobre a organização, mas em diferentes instâncias. Dentro dessa perspectiva, o militar moderno, aquele recém ingresso na vida militar, recebe nos cursos de formação¹⁰² uma orientação individual quanto aos valores e às virtudes que precisa desenvolver durante sua carreira. Nos cursos de aperfeiçoamento¹⁰³, a orientação passa a ser no sentido de que este militar será comandante, líder de outros grupos, então o enfoque passa a ser a transmissão dos valores. Em um terceiro nível são trabalhados os valores para os militares dos cursos de maior especialização, como a Escola de Comando de Estado-Maior. Dessa forma, o público interno é trabalhado durante toda a sua vida militar, mas com enfoques diferenciados:

Nós vamos falar do princípio de lealdade, em Guararapes de uma maneira, no Paraguai de outra maneira, em 1964 de outra maneira, e hoje totalmente diferente, porque a sociedade mudou, a cultura mudou

¹⁰⁰ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

¹⁰¹ Ibidem.

¹⁰² Os cursos de formação do Exército Brasileiro são: Academia Militar da Agulhas Negras (AMAN), localizada em Resende (RJ); Escola de Administração do Exército (ESAEx), localizada em Salvador (BA); Escola de Saúde do Exército (ESSEx), localizada no Rio de Janeiro (RJ); Escola dos Sargentos das Armas (ESSA), localizada em Três Corações (MG).

¹⁰³ Os cursos de especialização consistem no CAS para os sargentos e a ESAO no caso dos oficiais. Ambos são realizados no Rio de Janeiro (RJ).

*então nós temos que ter princípios permanentes com enfoques diferenciados (informação verbal)*¹⁰⁴.

No tocante ao público externo, os públicos prioritários são os escolares, os universitários e os formadores de opinião. Como recorte para este último está o público da área profissional, empresarial e executiva, no intuito de evidenciar as ações desenvolvidas pelo Exército em todo o Brasil.

Quanto à avaliação das práticas realizadas, essa ocorre, de uma maneira geral, por meio de relatórios enviados pelas Organizações Militares ao final de cada atividade desenvolvida. Nestes, os pontos positivos e negativos são destacados, e as sugestões são colhidas e acatadas, de acordo com os interesses da organização. Os resultados alcançados são enviados, então, para a DPHECX.

Desde a implantação do Programa de Excelência Gerencial¹⁰⁵, em 2003, a verificação do nível de excelência de várias áreas da instituição tem se mostrado crescente, o que levou a adoção dos relatórios em larga escala. A necessidade de estabelecimento de novos indicadores se mostrou relevante durante a entrevista: *“Importantíssimo se medir o que faz para ver se a gente tem necessidade daquilo ali ou se ele é eficaz naquilo que se propõe”* (informação verbal)¹⁰⁶.

De acordo com o entrevistado, o apoio dado pelo CCOMSEX às atividades de comunicação voltadas para a memória na Região Sul, esse consiste na divulgação das ações realizadas em seus veículos e instrumentos, pois, de uma maneira geral, a 5ª Seção do CMS já possui condições e experiência para desenvolver seus próprios materiais. Apesar disso, caso seja necessário, o apoio é solicitado.

Sobre a importância dos programas de memória para a imagem do Exército, nosso entrevistado respondeu que considera como sendo fundamentais, sobretudo para contextualizar a ação institucional, uma vez que a organização conta com uma trajetória de

¹⁰⁴ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

¹⁰⁵ O Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) foi implantado de 2003 a 2006, visando melhorar continuamente a gestão de toda a instituição, com reflexos na operacionalidade e no bem-estar do público interno e de seus dependentes, consistindo em ferramentas de melhoria de processos e fluxos das idéias e documentação. Em continuidade a este programa, foi criado em 2007 o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), baseado em quatro projetos principais: Projeto Sistema de Gestão Estratégica / Balanced Scorecard (SGE/BSC); Projeto Sistema Integrado de Gestão (SIG); Projeto de Gestão por Processos (PGP); e Projeto de Consolidação do PEG-EB. SISTEMA de Excelência no Exército Brasileiro. Portaria n° 220, de 20 de abril de 2007. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/downloads/220-cmt.pdf>>. Acesso: 01 Dez 2009.

¹⁰⁶ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

mais de trezentos anos. Dessa maneira, para ele “*houve erros, houve. Houve exageros, houve. Mas certamente houve muito mais acertos do que erros ao longo do tempo*” (informação verbal)¹⁰⁷, por isso a pertinência do contexto:

Precisa inserir ele [o Exército] na sua evolução histórica, para gente poder entender porque que houve aquilo.[...] Se olharmos desde Guararapes até hoje o nosso Exército e olharmos hoje para o Brasil, se pode ter uma noção com muita propriedade e dizer se a Instituição foi ou não foi boa (informação verbal)¹⁰⁸.

O CMS desenvolve várias atividades com caráter de memória baseando-se nas diretrizes provenientes da DPHCEX, mas não possui um programa regional específico com estas características. A partir dos tipos de projeto propostos por Maricato (2006), identificamos as principais práticas de Memória Institucional realizadas atualmente no âmbito do Comando Militar do Sul. Relacionamos as mais representativas, uma vez que os outros tipos de projeto, tais como edições históricas, parcerias, apoio técnico-científico, por exemplo, são desempenhadas quando da existência de um programa de comemorações específico, como será exemplificado com o Bicentenário de Osório. Deste modo, os projetos de memória mais significativos no âmbito do Comando Militar do Sul atualmente são:

a) Biblioteca

O MMCMS possui uma biblioteca que coloca à disposição dos públicos interno e externo obras com conteúdos sobre aspectos e características relacionados à vida militar e à história do Exército Brasileiro.

b) Banco de Imagens

A 5ª Seção do CMS capta as imagens fornecidas pelas Organizações Militares durante a realização de suas diversas atividades. Essas imagens são arquivadas e geram

¹⁰⁷ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

¹⁰⁸ Ibidem.

conteúdo para a produção de informativos e vídeos institucionais, entre outros produtos comunicacionais.

c) Periódicos e Materiais Impressos

De uma maneira geral, os canais de informação mantidos pela 5ª Seção veiculam notícias sobre a temática da memória, tais como a realização de homenagens e comemorações cívicas nas Organizações Militares. Mas, além desses, outros tipos de informativos podem ser planejados e produzidos (Anexo W, X e Z).

d) Museu Empresarial

O Comando Militar do Sul possui atualmente 42 espaços culturais regularizados ou em processo de regularização junto a DPHCEX (Gráfico 2)¹⁰⁹, com perspectiva de expansão (Anexo V).

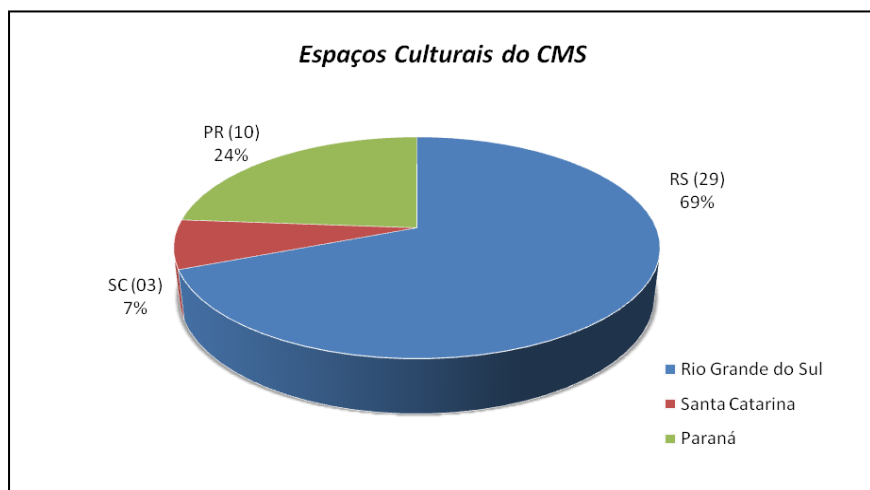


Gráfico 2 - Centros de Memória/Espaços Culturais do CMS
Fonte: Elaborado pela autora com base em informações da 5ª Seção do CMS.

Embora ainda não possua um planejamento específico para práticas de memória,

¹⁰⁹ Recuperamos aqui a informação sobre a diferença entre o número de espaços culturais/centros de memória no âmbito do Comando Militar do Sul, entre os Gráficos 1 e 2. As informações do Gráfico 2 se referem a todas as solicitações de criação de espaços culturais/centros de memória no âmbito do CMS, mesmo as que ainda estão em processo de regularização junto à DPHCEX. Ao contrário, no Gráfico 1 (pg. 95) apenas constam as informações sobre os já regularizados e com funcionamento regular.

realizou uma consulta às organizações militares de sua jurisdição para levantar dados e o patrimônio existente nelas. Tem como proposta estabelecer, a partir deste ano, várias iniciativas na área, proporcionando aos responsáveis pelos espaços culturais orientações e apoio técnico para a realização de atividades. Assim, de acordo com o entrevistado, várias iniciativas serão desenvolvidas:

[...] para que haja uma maior facilitação dos responsáveis pelos espaços culturais conseguirem maior comunicabilidade com o CMS, para que recebam mais orientação, treinamento ou solicitem apoio técnico para suas unidades (informação verbal)¹¹⁰.

Nesta categoria, torna-se relevante mencionar o Museu Militar do Comando Militar do Sul (MMCMS), pois funciona como um anexo à 5ª Seção do Comando Militar do Sul, promovendo oficinas e prestando orientações e capacitação técnica para Organizações Militares que tiverem necessidade¹¹¹.

Criado em 1999, o MMCMS consiste em um espaço interativo onde os visitantes podem ter contato com a realidade da organização. Tem por objetivo recolher, preservar, conservar e expor objetos referentes a história do Exército Brasileiro, mais especificamente o patrimônio material e imaterial da área de abrangência deste comando:

Na certeza de que a função do museu é mais do que recolher e conservar peças do acervo histórico, a atuação do museu vem preocupando-se cada vez mais em aumentar, aperfeiçoar e diversificar as suas atividades, neste caminho procura participar das mais diversas atividades de divulgação aproximando cada vez mais o museu da comunidade ([MUSEU MILITAR, 2009]).

Nesse sentido, o Museu Militar do CMS possui um acervo composto de 4000 peças divididas em uniformes, fotografias, documentos, medalhas, armas e viaturas, que é

¹¹⁰ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

¹¹¹ A Assessoria técnica em outras organizações militares, consiste “em um trabalho de planejamento do espaço, com adequação do acervo e distribuição dos temas e sub-núcleos da sala expositiva”. Também, na realização de oficina de planejamento e execução de exposições para os militares responsáveis pelo espaço cultural e pela Seção de Comunicação Social. Disponível em: MUSEU MILITAR. Comando Militar do Sul. Porto Alegre, [2009] Disponível em: <<http://www.museumilitar.com.br/16.html>>. Acesso em: 01 Nov 2009.

apresentado ao público através de salas para exposições temáticas de curta e longa duração. Estas mostras abordam, entre outros temas, a História do Exército Brasileiro, desde o Período Colonial, durante a ocupação dos territórios sul-brasileiros até os dias atuais para manutenção da paz. Além disso, como agente de educação e desenvolvimento cultural, desenvolve pesquisas, catalogação, guarda e conservação de acervos militares, recebendo apoio de órgãos do Estado, Fundação Cultural do Exército e da iniciativa privada. Possui vários projetos voltados para as escolas e a comunidade. Entre seus públicos principais estão as escolas de ensinos Fundamental e Médio das redes públicas da Capital, que contam com visitas gratuitas e agendadas ([MUSEU MILITAR, 2009]). Além disso, por meio de parcerias algumas exposições são realizadas em espaço extra-museu, como shopping centers, por exemplo¹¹². Alguns exemplos de museus desta região Anexos T e U.

e) Homenagens

A comemoração das datas cívicas foi destacada como sendo a ação que possui maior destaque no âmbito do Comando Militar do Sul, no sentido de interesse do público civil e da crescente participação deste nas atividades relativas a estas, são as mais desenvolvidas atualmente. De acordo com o entrevistado, embora essas atividades se repitam todos os anos, *“cada uma é feita de uma maneira diferente e cada vez mais as autoridades, estudantes, o público em si tem procurado vir e assistir. E se por alguma coisa não acontece, o pessoal reclama”* (informação verbal)¹¹³.

f) Programa e Projetos Culturais

Dentro desta categoria se encontram os projetos especiais, ou seja, as grandes comemorações realizadas quando fecham datas representativas, como por exemplo, os 360 anos do exército (2008), o Bicentenário de Caxias (2003) e o Bicentenário de Osório

¹¹² Em comemoração ao Dia do Soldado, por exemplo, já foram realizadas exposições no Shopping Total e no supermercado Big Sertório, ambos em Porto Alegre (RS). MUSEU MILITAR. Comando Militar do Sul. Porto Alegre, [2009]. Disponível em: <<http://www.museumilitar.com.br/16.html>>. Acesso em: 01 Nov 2009.

¹¹³ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

(2008). Nestas ocasiões, várias atividades são programadas pelo Exército, a serem realizadas em todo o Brasil. Nesta direção, o Comando Militar do Sul operacionaliza as atividades propostas pela diretriz emitida pela DPHCEX, que podem gerar diversos “produtos de memória”, aqui compreendido como tipos de ação voltados para a valorização da trajetória da organização ou do patrono (Anexo Y, Z e AA).

4.5.2 O Bicentenário de Osório

Ao desenvolver a proposição feita pela Banca de Qualificação deste trabalho, no sentido de lugarizar as práticas de Memória Institucional realizadas pelo Exército Brasileiro no âmbito do Comando Militar do Sul, o tema Bicentenário de Osório (1808-2008) surgiu como sendo um tipo de projeto que poderia exemplificar de que maneira a instituição desenvolve suas práticas em nível regional¹¹⁴. Isso porque, apesar de ter contado com ações em todo o país, o maior número se concentrou no Rio Grande do Sul, Estado onde o Marechal-de-Exército Manuel Luiz Osório nasceu e que presenciou boa parte de sua trajetória¹¹⁵.

Nessa direção, várias atividades comemorativas foram desenvolvidas em 2008 em alusão ao Bicentenário de nascimento do Patrono da Arma de Cavalaria Brasileira, que foi senador e ministro de guerra, mas cuja lembrança está mais fortemente vinculada à Batalha do Tuiuti, “que passou à memória militar como a maior batalha campal travada em terras da América do Sul” (CASTRO, 2002, p.15), onde comandou a tropa vitoriosa.

De acordo com Castro (2002)¹¹⁶, Osório pode ser considerado uma das principais figuras militares do Império brasileiro, juntamente com Caxias, o Patrono do Exército. O culto aos patronos¹¹⁷, personagens representativos dentro da Instituição, é uma característica dessa organização. Em certa medida, esse tipo de prática surgiu pela

¹¹⁴O tema surgiu durante as visitas realizadas na 5ª Seção do Comando Militar do Sul, no Museu Militar do Comando Militar do Sul e na entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

¹¹⁵ O Marechal Osório nasceu na região onde atualmente fica o município de Osório - RS.

¹¹⁶ Celso Castro é pesquisador do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) da Fundação Getúlio Vargas, editor da revista Estudos Históricos. Escreveu e organizou várias obras ligadas à história e à memória do Exército Brasileiro.

¹¹⁷ Conforme Castro (2002, p. 18, grifo do autor) “a palavra francesa *patron* tem duplo sentido de “*patrono*” (*protetor*) e “*padrão*” (modelo)”.

necessidade de reforço da coesão do público interno a partir das revoltas tenentistas de 1930 (CASTRO, 2002). De valor vital para o cumprimento dos objetivos da Instituição, esse tipo de comemoração foi introduzido como um símbolo da união militar face ao perigo de esfacelamento e desestabilização da hierarquia e disciplina necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Ainda na visão desse autor, a adoção desses rituais é importante para a preservação da Instituição porque:

Não basta que os indivíduos pensem que fazem parte de uma determinada coletividade: é preciso agir, e agir em comum. É preciso também comemorar – lembrar em conjunto. Através dos rituais, as crenças tornam-se efetivamente sociais para seus participantes. É a repetição regular e coletiva dos rituais que cria e recria a própria coletividade enquanto tal, renovando em seus participantes o sentimento de pertencerem a algo em comum – no caso, o Exército Brasileiro (CASTRO, 2002, p.79).

A diretriz para as comemorações do Bicentenário do Nascimento do Marechal Osorio no Brasil foi aprovada em 2007 através de uma portaria¹¹⁸, que também definiu o responsável pelo planejamento e pela coordenação geral, no âmbito do Exército, de todas as atividades alusivas. Com base nesta direção geral, os Grandes Comandos subordinados conduziram suas próprias comemorações em suas regiões de atuação. Dessa forma, cada Comando Militar de Área foi estimulado a realizar eventos alusivos ao longo de 2008, com maior concentração até 10 de maio, data nacional da Arma de Cavalaria e aniversário de nascimento do Marechal Osorio.

O Comando Militar do Sul produziu uma Ordem de Serviço para a execução das atividades referentes às comemorações do Bicentenário de Osorio na guarnição da Grande Porto Alegre, cujo objetivo principal consistia em preservar e divulgar o patrimônio imaterial do Exército, expresso em suas tradições, celebrações e nos valores militares, estimulando na sociedade o culto aos grandes vultos nacionais, através do enfoque sobre a trajetória desse personagem militar. A Ordem de Serviço procurou destacar, também, os públicos de interesse das atividades e eventos previstos. Embora fossem voltados para toda a sociedade, buscou em particular a participação de estudantes do ensino fundamental e

¹¹⁸ PORTARIA nº 139, de 20 de março de 2007, que aprova a Diretriz para as Comemorações do Bicentenário do Nascimento do Marechal Osorio.

médio¹¹⁹, integrantes dos movimentos tradicionalistas, autoridades civis, militares e eclesiásticas, representantes de universidades e de outras entidades civis. A presença de representantes do Instituto de Geografia e História Militar do Brasil e da Academia de História Militar Terrestre do Brasil nos simpósios, seminários e ciclos de palestras e de estudos também foi evidenciada como relevante.

Assim, diversos projetos foram concebidos (Apêndice F) e executados pelas Organizações Militares designadas para tal. Para tanto, uma comissão organizadora no âmbito do Comando Militar do Sul foi criada, a qual continha outras subcomissões, além de integrantes das principais Organizações Militares do Sul. A Comissão Organizadora do CMS conduziu as comemorações nesta região em estreita ligação com a Comissão Nacional.

Consideramos pertinente destacar as atribuições da Subcomissão de Comunicação Social, uma vez que esta foi formada por uma equipe multidisciplinar de integrantes da 5ª Seção do CMS e do 3º Regimento de Cavalaria de Guardas (3º RCG). Nesse sentido, ela deveria: a) realizar contato com a imprensa de forma a divulgar os eventos; b) buscar a publicação de matérias que cultuem a vida e os feitos de Osório; c) preparar materiais impressos específicos para divulgar os eventos e com características de culto à memória do Marechal; d) realizar a cobertura vídeo-fotográfica dos eventos realizados; e) incluir nos veículos de comunicação do CMS matérias versando sobre a vida e feitos de Osório; f) auxiliar na realização dos eventos sociais, esportivos e religiosos promovidos no âmbito da guarnição; g) organizar exposição comemorativa no Museu Militar do CMS; h) receber a exposição itinerante e divulgá-la; e i) produzir os diplomas de agradecimento às personalidades que apoiaram a realização das atividades.

As comemorações relativas ao Bicentenário de Nascimento do Marechal Osório (1808-2008) fizeram parte de um plano que gerou vários projetos de memória, além de outras ações que não se encaixam na tipologia proposta por Maricato (2006), mas que foram igualmente relevantes. Todas as atividades seguiram a diretriz “difundir a vida e os feitos do Marechal Osório como forma de divulgar na sociedade o culto aos grandes vultos nacionais, estimulando, dessa forma, a preservação e divulgação do patrimônio imaterial do Exército Brasileiro” ([BICENTENÁRIO, 2008]). O número mais expressivo de atividades ocorreu entre os meses de março e maio de 2008, mais próximos da data de

¹¹⁹ Com relação às escolas, o CCOMSEX produziu um número especial da Vídeorrevista do Exército sobre os aspectos relevantes da vida de Osório.

nascimento de Osorio (Tabela 5).

Todos os eventos foram noticiados através das páginas eletrônicas do Comando Militar do Sul, do Exército e da Fundação Parque Osorio, entre outras. Durante os eventos, o veículo Correio Militar do Sul, de responsabilidade da Seção de Comunicação Social do CMS contou com a publicação de nove matérias sobre o Bicentenário de Osorio, além de uma edição especial (Anexo AE). Ao final da programação, o Centro de Comunicação Social do Exército produziu um vídeo contendo um resumo das ações desenvolvidas, que foi distribuído para os grandes comandos.

A avaliação desses projetos se deu por meio de relatórios que as Organizações Militares executoras enviaram à Comissão Organizadora do Bicentenário, e também pela repercussão dos mesmos na mídia local que contou com a publicação de 35 matérias nos periódicos Zero Hora, O Sul, Correio do Povo, Jornal do Comércio e Jornal Capital das Praias (Apêndice G). No final do período de atividades relacionadas ao Bicentenário de Osorio a Comissão Coordenadora elaborou um relatório, que foi remetido para a DPHCEX e os patrocinadores.

Tabela 4 - Tipos de Projeto de Memória realizados nas comemorações do Bicentenário

Tipo	Projeto / Atividade / Ação
Banco de Imagens	Vídeo "Bicentenário de Osório"
Edições Históricas	<ul style="list-style-type: none"> • Livro "Osório" • Caderno de História "Manoel Luis Osório". • CD "Osorio 200 anos" • Produção de DVD "Festa Nacional da Cavalaria"
Periódicos e Materiais Impressos	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de logomarca para toda a campanha de Osorio • Matéria nos sites CMS, Exército Brasileiro, DPHCEX • Correio Militar do Sul • Assessoria de Imprensa nos periódicos da região • Vídeo- Revista do Exército
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Rádio Galpão do Nativismo.
Apoio técnico-científico	<ul style="list-style-type: none"> • Simpósio Bicentenário de Osorio
Museu Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição Osorio 200 Anos, no Museu do Comando Militar do Sul em Porto Alegre. • Exposição itinerante no Aeroporto Salgado Filho. • Exposição de painéis no Memorial do Rio Grande do Sul • Pedra fundamental para o Museu da Cavalaria
Homenagens	<ul style="list-style-type: none"> • Medalha Bicentenário Osorio
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Evento de lançamento da programação comemorativa ao Bicentenário do Osório • Festa Nacional da Cavalaria • Lançamento do livro "Osório" • Corrida Rústica Bicentenário de Osorio • Cavalgada • Prova Internacional de Hipismo • Jornada de Pintura • Demonstração de Carrossel e Volteio • Evento de encerramento da programação comemorativa ao Bicentenário do Osório

Fonte: Elaborado pela autora com base nos tipos de Projeto de Memória (MARICATO, 2006).

4.6 EM BUSCA DE APORTES PRELIMINARES

Cada lugar, não importa onde se encontre, revela o mundo (no que ele é, mas também naquilo que ele não é) (SANTOS, 1994, p. 43, grifo do autor).

A análise documental e as falas dos respondentes do questionário e da entrevista em profundidade evidenciaram que a memória é uma preocupação da Instituição, visto que é reforçada em diretriz elaborada pelo comandante do Exército Brasileiro (DIRETRIZ, 2003) e replicada no seu Plano de Comunicação Social, em suas páginas eletrônicas, nas legislações e normas criadas para regular as atividades ligadas a essa temática e desenvolvidas pelos integrantes do Sistema Cultural do Exército. Entretanto, essas ações possuem, sobretudo, caráter de preservação do patrimônio material e imaterial, de comemoração das datas cívico-militares e de celebração de seus patronos, personagens que se destacaram na trajetória da organização. Segundo Castro (2002, p. 48, grifo do autor),

pode parecer uma contradição o fato de se vincular um “novo Exército” [...] ao passado, ao invés de inventar símbolos que rompam com tudo o que existiu anteriormente e apontem para o futuro. Mas essa contradição é apenas aparente. Uma das características centrais dos processos de criação de novas tradições é justamente a tentativa de se estabelecer continuidade com um passado histórico considerado apropriado.

O movimento que reconhece a importância das questões culturais dentro da organização surgiu a partir da década de 1970, com a definição de ações estratégicas que possibilitassem a consecução dos objetivos gerais de reparação, preservação, criação e difusão de seu acervo histórico e cultural (O ELO, 1998). Não obstante, nos últimos anos a conscientização a respeito da relevância da memória tem sido mais acentuada, o que se evidencia na formalização do Sistema Cultural do Exército, na criação da Rede do Sistema Cultural do Exército, na ampliação do número de centros de memória/espços culturais regularizados ou em fase de regularização, no planejamento de eventos e projetos com este caráter em todo o Brasil. Essas ações revelam a preocupação da DPHCEX, representando a organização como um todo e também a inquietação dos outros integrantes do SCEX, como demonstrado através das práticas desenvolvidas no âmbito do Comando Militar do Sul, em

especial nas comemorações alusivas ao Bicentenário de Osorio (1808-2008).

Seguindo a estrutura hierarquizada característica deste tipo de organização, sua comunicação e memória são desenvolvidas por meio de sistemas, que estabelecem as diretrizes que guiam os outros elementos que os compõe, escalão após escalão. Os Sistemas de Comunicação e Cultura do Exército são distintos, mas atuam em parceria para a divulgação dos projetos de Memória Institucional. Essa burocracia aparente permite que as práticas de memória guardem uma identidade entre si, tendo em vista a dimensão geográfica da organização, as especificidades existentes entre cada Organização Militar e as características regionais de cada localidade, entre outros aspectos. Nesta direção, foi criado o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX) para ser um sistema extensível a todas as organizações militares, independente de sua localização. Da mesma forma, o Sistema Cultural do Exército, através do qual os integrantes podem se comunicar e obter orientações que subsidiem suas práticas locais.

A DPHCEX estabelece as diretrizes que vão nortear as práticas de memória a serem realizadas em âmbito nacional e local - como é o caso das comemorações alusivas ao Bicentenário de Osorio -, disponibiliza as normas e as legislações culturais criadas pela instituição para regular a criação e a manutenção de centros de visitação e museus/espacos de memória, além de outros projetos e programas. Essa diretoria busca incentivar, ainda, a criação de espaços culturais e estimular o desenvolvimento de atividades ligadas à memória pelas próprias Organizações Militares, “*de maneira que a própria unidade cultua e guarda a sua história e a tradição* (informação verbal)¹²⁰.

Conforme observamos, existe uma preocupação acentuada com definição de regras, políticas, estratégias e com a normatização das atividades, o que demonstra a busca por manter a identidade das práticas de Memória Institucional, que, segundo Maricato (2006), é positivo, uma vez que contribui para manter a memória organizacional viva. Apesar do acesso às normatizações, o respondente da entrevista em profundidade revelou que os objetivos pretendidos com as práticas de memória realizadas pelo Exército ainda não estão claros para todos os integrantes do sistema, em razão deste ser um processo em evolução na instituição. Conforme sua fala, ainda “*é um mosaico que está esparso*” (informação verbal)¹²¹.

¹²⁰ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

¹²¹ Ibidem.

O papel do CCOMSEX é orientar os integrantes do Sistema de Comunicação para que estes possam planejar e desenvolver as atividades sugeridas, fundamentados em diretrizes e normas, além de apoiar e divulgar os projetos, programas e ações desenvolvidas pela DPHCEX e pelas Organizações Militares. Também tem como finalidade, produzir material com conteúdo sobre a memória do Exército e organizar material de cunho histórico, tais como:

*biografias dos comandantes e de outras personalidades consagradas na história da unidade militar; atualizar arquivos cine-fotográficos; registrar acontecimentos castrenses e de episódios relacionados à unidade, à região, à localidade; desenvolver campanhas de divulgação e de conservação do patrimônio cultural da área; programar palestras e outros eventos em datas comemorativas; transformar acervo documental em vídeos, livros/publicações, material expositivo e outras iniciativas que possam ser exploradas em sites, museu, facilitando o acesso do público interno e toda a comunidade.*¹²²

Os projetos especiais de memória, como é o caso do Bicentenário de Osorio, também são desenvolvidos segundo as diretrizes estabelecidas pela direção do SCEX.

A própria formação da memória da organização é complexa, conforme resultado da entrevista em profundidade, pois consiste na história, legado cultural e imagem, estes três aspectos mesclando-se na própria definição do que é o Exército Brasileiro e, como consequência desse pensamento, a identidade militar, pois a Memória Institucional “*forma essa mescla tão forte que é o militar brasileiro* (informação verbal)¹²³”.

Conforme percebemos nas respostas do questionário semi-estruturado enviado ao CCOMSEX e na entrevista em profundidade realizada na 5ª Seção do Comando Militar do Sul, o foco das ações de memória é o reforço de valores e de aspectos inerentes à Cultura Organizacional. Embora as atividades sejam destinadas aos públicos interno e externo, inferimos que o caráter aproximativo maior se dá com relação ao público interno, pois visa a destacar características que são importantes, na visão da organização, ao militar. No culto aos patronos, na comemoração de datas cívicas e nas outras atividades realizadas, a Identidade Organizacional é continuamente reforçada, numa (inter) relação com a Identidade Militar. Assim, é como se cada integrante da organização representasse ela

¹²² Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por email ao Centro de Comunicação Social do Exército, em Brasília, 12 de janeiro de 2010.

¹²³ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

própria, conforme o princípio hologramático.

Os aspectos mais recorrentes nas práticas de memória observadas foram o culto aos patronos, à trajetória - sempre atrelada à Batalha de Guararapes - e os valores, que são ministrados ao público interno nas diferentes ações e durante toda sua carreira, embora com enfoques diferenciados, uma vez que “a *manutenção e a preservação desse acervo e legado cultural são responsabilidade de todos os integrantes da Força*”¹²⁴. Apesar de o Exército Brasileiro ter sido criado oficialmente a partir da independência nacional¹²⁵, essa batalha é comemorada e rememorada, porque “há nisto o reconhecimento implícito de que o Exército Brasileiro como unidade histórica existia antes mesmo de sua fundação oficial” ([AHEX, 2009]), um marco do momento em que a organização se tornou auto-consciente¹²⁶. De acordo com Castro (2002, p. 81),

os conteúdos atribuídos às diferentes comemorações do Exército variaram no decorrer do tempo. No entanto, para além das diferenças, há um elemento que se buscou sempre reafirmar no plano simbólico: a existência de vínculos indissolúveis entre Exército e nação brasileira. A criação do Dia do Exército ligado a Guararapes é apenas o exemplo mais recente da tentativa de se atualizar, em um novo contexto histórico, esse valor supremo.

As homenagens representam estratégias positivas para promover o relacionamento com os públicos de interesse (MARICATO, 2006). O culto aos patronos das Armas, Quadros e Serviços é uma tradição no Exército Brasileiro. Nos dias de aniversário de nascimento ou morte dessas personalidades militares, acontecem formaturas e homenagens em todas as organizações militares do Brasil. Castro (2002, p. 79) aponta que os rituais não são fenômenos acessórios e artificiais, mas, ao contrário, constituem “elementos essenciais à existência de qualquer grupo”. Isso porque, em sua visão,

¹²⁴ Informação escrita, obtida por meio de questionário remetido por email ao Centro de Comunicação Social do Exército, em Brasília, 12 de janeiro de 2010.

¹²⁵ Segundo Castro (2002, p. 69, grifo do autor), o Brasil ainda não era uma nação independente na época da Batalha dos Guararapes (1648), pois, ao sair do domínio espanhol, voltou à condição de colônia portuguesa, que pouco se envolveu nesta luta, deixando “a tarefa de expulsar os holandeses por conta quase que exclusivamente da *gente da terra*”. Assim, conforme o autor, não é possível falar em “Exército Brasileiro” (CASTRO, 2002, p. 172) em 1648, pois este somente passaria a existir, de fato, a partir da Independência do Brasil, em 1822. Seguindo esse pensamento, a Instituição, tal como conhecemos hoje, possui 188 anos.

¹²⁶ De acordo com Castro (2002), o Dia do Exército, 19 de Abril, foi criado em 1994, por iniciativa do ministro do Exército, General Zenildo. Conforme este autor, “a idéia central da nova comemoração é que em Guararapes teriam nascido ao mesmo tempo a nacionalidade e o Exército Brasileiros” (CASTRO, 2002, p. 69), cuja força simbólica remete à presença das três raças vistas como constitutivas do povo brasileiro, o branco, o negro e o índio, que trabalharam em conjunto para expulsar o inimigo.

não basta que os indivíduos pensem que fazem parte de uma determinada coletividade: é preciso agir, agir em comum. É preciso também *comemorar* – lembrar em conjunto. É a repetição regular e coletiva dos rituais que cria e recria a própria coletividade enquanto tal, renovando em seus participantes o sentimento de pertencerem a algo comum (CASTRO, 2002, p. 79, grifo do autor).

O culto aos patronos também é realizado em eventos especiais, como vimos no caso do Bicentenário de Osorio, e é bastante forte dentro da organização. De acordo com Maricato (2006), a realização de eventos com a temática histórica pode representar ganhos positivos para a organização. Para Castro (2002, p. 80), apesar de estas comemorações parecerem descoladas diante da modernidade, “o passado que é comemorado em rituais e cerimônias [...] é o resultado de seleções que privilegiam certas narrativas em detrimento de outras”. Ainda segundo o autor, “o caráter cíclico e repetitivo das comemorações reforça essas narrativas, dotando-as de uma aura de verdade histórica” (CASTRO, 2002, p. 80). Não obstante,

a memória que esses rituais celebram não é simples narrativa sobre eventos e personagens que habitam um passado muitas vezes remoto, nem fruto de um mero interesse de antiquário: ela estabelece uma ligação do presente com o passado. Através da re-presentação do passado, a narrativa mítica torna-se novamente presente. O evento mítico torna-se contemporâneo (CASTRO, 2002, p. 80).

Essa assertiva nos remete ao conceito de memória coletiva proposto por Halbwachs (2006) e ao conceito de Memória Institucional tal como compreendemos neste estudo, porque favorece o senso de pertencimento (NASSAR, 2006) e contribui para o compartilhamento de sentidos no ambiente organizacional.

Na visão de Castro (2002), a formalização de uma memória “opera fazendo seleções, deixando de lado outras possibilidades”. Esse é o caso do Regime Militar, que é lembrado pela Instituição como a Revolução Democrática de 31 de Março (Anexo Q), mas que ainda se faz presente na memória coletiva como um período bastante difícil, de restrições e censura. Durante a análise documental, constatamos a escassa presença dessa relevante parte da trajetória da organização. Face ao exposto é que consideramos pertinente recuperar Roman (2009), quando este trata a respeito dos não-ditos, que muitas vezes são mais audíveis do que o som dos discursos ditos. Os fatos não podem ser apagados, mas podem ser (re) escritos e contextualizados, de modo a evidenciar que a busca pela

transparência é real e contínua dentro da organização, a partir do processo de redemocratização.

Recuperando os princípios dialógico, hologramático e recursivo, compreendemos que a Instituição é única ao mesmo tempo em que é múltipla e que, por isso, necessita produzir normatizações para assegurar a adequação, a padronização e a unidade das partes dentro de toda e de cada uma das partes que compõem a cadeia hierárquica. Mas, além de produzir, também recebe os efeitos desta, porque também precisa se (auto) regular e adaptar-se em relação à multiplicidade de práticas emanadas das diversas unidades militares que a constituem, para normatizá-las e inseri-las em uma mesma identidade.

O princípio hologramático nos possibilitou perceber a relação parte x todo por meio da observação das práticas de memória desenvolvidas pelo Comando Militar do Sul, que materializaram as práticas realizadas no Exército como um todo. Desse modo, além dos museus/centros de memória, publicações e periódicos, a comemoração das datas cívicas foi enfatizada como o tipo de atividade com maior destaque no âmbito do CMS no tocante ao interesse por parte do público civil, demonstrado por sua crescente participação.

De uma maneira geral, o CMS operacionaliza as atividades propostas pela DPHCEX em diretriz, e estas podem gerar diversos “produtos de memória”, aqui compreendidos como os tipos de ação voltados para a valorização da trajetória da organização ou dos patronos.

Além disso, ao analisarmos as comemorações alusivas ao Bicentenário de Osório, percebemos que, apesar destas terem seguido uma diretriz estratégica geral oriundas da DPHCEX, pelas características próprias do Estado do Rio Grande do Sul, de valorização de tradições regionais, alcançou grande público e teve ampla repercussão na mídia local (Apêndice H), mostrando que o trabalho da parte contribuiu para a valorização da organização como um todo. Os diversos projetos concebidos e operacionalizados (Apêndice F) fizeram parte de um plano que gerou vários projetos de memória, além de outras ações que não se encaixam na tipologia proposta por Maricato (2006), mas que foram igualmente relevantes.

Entendemos ser possível afirmar que a Memória Institucional é uma possibilidade de comunicação para esta organização, visto que possui elementos que identificam sua história, reforçando a Identidade Organizacional, e conseqüentemente, a imagem e a reputação da mesma. Também, que esta reconhece e valoriza sua trajetória, mas que a desenvolve a partir da seleção, incluindo algumas lembranças e outros esquecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo percurso precisa chegar a um destino, que nem sempre é o final, mas um ponto de parada, onde podemos checar as lições aprendidas e caminhar novamente rumo a um futuro de possibilidades.

Como na relação circular que segue uma lógica recursiva proposta por Morin (2007b), passado x presente x futuro, este capítulo representa uma volta ao passado, no sentido de rememorar os conceitos que nos guiaram durante trajeto, um aporte no presente, evidenciando os principais elementos e aspectos identificados no estudo de caso, e um olhar para o futuro, onde a Memória Institucional pode ser compreendida como possibilidade de Comunicação Organizacional.

As escolhas feitas no início desta pesquisa, opções de olhar sobre o objeto, se revelaram adequadas, uma vez que possibilitaram a compreensão de que cada escolha feita, cada pergunta formulada, cada resposta ou resultado obtido, são transitórios.

O método escolhido para ancorar nossa reflexão, o Paradigma da Complexidade, nos permitiu compreender que o diverso e o único, o antagônico e o complementar são permanentes numa realidade complexa. Esta ótica possibilitou enxergar que as contradições existentes na organização foco de nosso estudo, bem como nas práticas de memória que realiza não são excludentes, mas sim reforçadoras de sua Cultura Organizacional, que se constrói e (re) constrói nas relações existentes na Instituição, constituindo uma fonte de identidade e de reconhecimento. Como observamos, em cada projeto de memória que o Exército realiza, seus valores estão expressos, até mesmo nos não-ditos¹²⁷.

Recuperamos, assim, as questões de pesquisa que se apresentaram como relevantes para o desenvolvimento desta dissertação e passamos agora ao exercício de tentar respondê-las. Consideramos relevante ressaltar que as respostas aqui apresentadas constituem um início, a partir do qual outras questões poderão ser formuladas no futuro, até mesmo por outros pesquisadores que tiverem interesse em ampliar os conhecimentos a

¹²⁷ Recuperamos o conceito de não-dito formulado por Roman (2009, p. 144), para quem este consiste nas falas silenciadas, “em razão de uma censura, explícita ou não”. Para este autor, os não-ditos, assim como os bem-ditos e os mal-ditos, são antagônicos e complementares, consistindo em uma “polifonia discursiva [...] característica das organizações dialógicas” (ROMAN, 2009, p. 145), presentes neste contexto complexo.

respeito desta temática.

A Memória Institucional do Exército Brasileiro tem pretendido ser um *lugar*¹²⁸ (grifo nosso), no qual seu público interno pode se manter coeso. Conforme vimos, a busca pela identidade, por referências, tornou-se a fonte básica de significado social no mundo pós-moderno (CASTELLS, 2000), onde predominam identidades fragmentadas e valores provisórios. O grande desafio que se coloca para a comunicação hoje é (re) constituir ou tentar criar vínculos que possam propiciar o senso de pertencimento e o resgate da identidade do indivíduo, para que estes se sintam como protagonistas fundamentais das realizações, dos bens, dos serviços e da própria sustentação da organização. Nesse sentido, a Memória Institucional se expressa como uma possibilidade de (re) ligação do sujeito à organização. Ao *lugarizar* (grifo nosso) os indivíduos em um projeto maior de continuidade, constância no tempo e sentido, as práticas de Memória Institucional possibilitam aos sujeitos participarem da Identidade Organizacional, que constitui fonte de significado e experiência (MARCHIORI, 2009) e é construída e (re) construída continuamente “na relação que mantém com os demais sistemas que lhe são afins” (IASBECK, 2009, p. 10).

Outrossim, a organização, ao promover o culto sistemático aos patronos e às comemorações de datas cívico-militares, reforça os valores que supõe mais relevantes em sua cultura, o que contribui para fortalecer sua identidade e propiciar o senso de pertença, essencial nos dias de hoje, conforme a visão de Nassar (2007, p. 186), posto que “diferencia e solidifica a relação dos públicos com a organização”, em um contexto “em que tudo é rapidamente banalizado pela massificação, pela utilização cotidiana, pelo excesso de exposição” (NASSAR, 2007, p. 186).

Em nossa visão, a Memória Institucional consiste em uma (re) construção de fatos e acontecimentos significativos da trajetória e das experiências da organização, selecionados e (re) organizados com o objetivo de estimular o processo de (re) construção de uma identidade comum entre esta e seus públicos de interesse. Mas, embora essa identidade seja volátil e mutável em razão da complexidade do ambiente organizacional, é ela que, dialogicamente, pode propiciar o senso de pertencimento e a partilha de significados entre os sujeitos e a instituição, relevante porque, conforme Tedesco (2004, p. 64, grifo do autor), “um indivíduo que perde o sentido da relação com o próprio passado perde também

¹²⁸ O lugar na visão de Augè (1994) é o identitário, o relacional e o histórico.

um elemento fundante de sua identidade, ou seja, a capacidade de perceber sua própria continuidade, de se reconhecer como “mesmo” no decorrer do tempo”.

Quanto às possibilidades de Memória Institucional na organização, estas se revelaram expressivas. O Exército Brasileiro já desenvolve vários projetos de memória, os quais apresentamos no capítulo 4 com base na classificação proposta por Maricato (2006). De acordo com as informações obtidas na página eletrônica da Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército ([DPHCEX]) e nos dados colhidos junto à 5ª Seção do Comando Militar do Sul, é perceptível a ampliação nos últimos anos do número de centros de memória e espaços culturais regularizados ou em fase de regularização, o que confirma que a temática vem sendo reconhecida como pertinente para a Instituição. Mas, como esse processo ainda é recente, o espaço existente para o desenvolvimento de novas práticas com esse caráter é significativo.

A pesquisa empírica revelou que algumas passagens da trajetória da organização são bastante enfocadas nas práticas de memória, como por exemplo, a Batalha de Guararapes e a trajetória dos patronos, mas que outros eventos ainda são pouco focalizados. Apesar de entendermos que a memória, tanto individual quanto coletiva, opera uma (re) construção do passado, e, nesse sentido, realiza uma seleção em razão, também, dos interesses do presente (HALBWACHS, 2006), acreditamos que contextualizar os acontecimentos, positivos ou negativos, de sua trajetória é essencial, pois, de acordo com Morin (2007, p. 58), uma palavra só tem sentido no contexto, uma informação só tem sentido numa concepção ou numa teoria, e da mesma forma “um acontecimento só é inteligível se é possível restituí-lo em suas condições históricas, sociológicas ou outras”. Nesta Era do Espelho¹²⁹, em que a reputação, on-line, exige novos e rápidos posicionamentos (ROSA, 2006), os não-ditos, muitas vezes, se tornam mais audíveis do que projetos de comunicação e memória vigorosamente planejados e sistematicamente executados.

Em razão de suas características próprias, tais como ampla estrutura e patrimônio material e imaterial disseminado por todo país, as práticas de memória são viabilizadas por meio de um sistema (SCEx), que orienta e distribui atividades e normatizações por toda a

¹²⁹ Era do Espelho é um termo proposto por Rosa (2006), ao tratar a respeito do cuidado que as organizações necessitam ter com sua imagem e reputação nos dias atuais. Para ele, “passamos a viver numa sociedade que é uma infinita sala de espelhos. [...] Temos de imaginar os riscos que estão multiplicados e potencializados por essa nova Era em que passamos a viver, a Era do Espelho, onde tudo e todos somos cada vez mais reflexos uns dos outros” (ROSA, 2006, p. 323).

rede. O uso de suportes tecnológicos é essencial para que a organização possa partilhar da Memória Institucional. Através dos sistemas existentes hoje, tem sido possível a aproximação dos elementos que estão em pontos distantes da rede, favorecendo a troca de informações sobre as práticas culturais, orientações e treinamento, permitindo que integrantes de níveis hierárquicos distintos possam colaborar com o sistema, que é aperfeiçoado justamente em face desse intercâmbio. Porém, apesar de a internet ser utilizada pelo Exército como um suporte para divulgar aspectos de sua história, disponibilizar normas, acervos e outros materiais, pode ter seu uso ampliado, inclusive com a adoção de novas estratégias específicas para esse suporte, favorecendo a interação dos públicos com a trajetória da organização.

No tocante a como a organização compreende suas práticas de Memória Institucional, percebemos que estas se configuram como sendo a própria materialização do Exército. Reafirmada em diretriz do Comandante do Exército (DIRETRIZ, 2003), reforçada no Plano de Comunicação Social e nas normatizações elaboradas pela Diretoria de Patrimônio Histórico e Cultural e repercutida nas páginas eletrônicas da instituição, a preservação e divulgação da memória como sendo um valioso patrimônio, inclusive da população brasileira, evidencia o valor que a instituição destina a esses projetos. Para efetuar-los, organizou um sistema que favorece a integração dos elementos mais distantes geograficamente, produziu normatizações e legislações afins (SCEEx), e procura promover sistematicamente projetos, programas e ações com esse caráter.

Na afirmação feita por nosso entrevistado, que a memória do Exército Brasileiro é “*de uma formação complexa*”¹³⁰, percebemos o princípio hologramático de Morin, posto que ela perpassa toda a instituição confundindo-se com a sua própria identidade, o que se coaduna com a perspectiva proposta por este estudo. Para o respondente, a Memória Institucional abrange a história, o legado cultural e a imagem organizacional, que, combinados, resultam no próprio conceito da organização: “*assim, combinadas, nós temos o que é o Exército Brasileiro, que vem desde Guararapes*” (informação verbal)¹³¹.

Constatamos que as iniciativas no campo da Memória Institucional objetivam num primeiro momento a manutenção da imagem corporativa, contribuindo para a perpetuação da organização na medida em que promovem um mergulho para dentro do próprio ser, o

¹³⁰ Informação verbal proferida durante a entrevista em profundidade realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul, Porto Alegre, 28 de dezembro de 2009.

¹³¹ Ibidem.

que é essencial para o autoconhecimento e uma maneira bastante contundente de antever o futuro (MARICATO, 2006). Tais iniciativas podem servir, ainda, para criar valor para as organizações e a defesa de sua imagem em situações de crise (NASSAR, 2007). Tais práticas evidenciam a confiabilidade e a segurança de uma organização, os elementos não-transitórios que fazem parte de sua identidade e sua responsabilidade histórica, colaborando para potencializar a imagem e fortalecer a identidade e a reputação organizacionais.

Quanto à relevância da Memória Institucional para a área da Comunicação Organizacional, cremos que é significativa, uma vez que pode revelar e contextualizar as inúmeras facetas das organizações complexas, consistindo em um aporte em meio a uma realidade de valores e relações efêmeros. Também, porque ela se expressa como uma possibilidade de (re) ligação do sujeito à organização, onde este pode se (re) conhecer como elemento partícipe de sua trajetória. Conforme este autor reitera, “uma diferenciação que nasce pela história de uma organização, é um atributo que poucos têm” (NASSAR, 2007, p.186). Para Worcman (2006, p. 128), contar a história das organizações mostra-se fundamental nos dias atuais, onde “prevalece o culto cego ao eternamente novo, à juventude, ao moderno, categorias tomadas como critério absoluto de qualidade numa época organizada em torno do consumo e do consumismo”.

Resgatar a memória passou a ser, dessa forma, um fator relevante para as organizações, em razão de não constituir somente um simples registro da história, mas um programa contínuo, planejado estrategicamente e com objetivos bem definidos. O papel da Memória Institucional é, então, (re) construir um futuro, por meio do passado e da atualidade, nos quais a identificação dos elementos da cultura e da identidade organizacional serão fatores predominantes.

A emergência da memória nos anos recentes constitui, como vimos no capítulo 2, um fenômeno surpreendente, e tal obsessão pelo passado se justifica pela sobrecarga de informações a que temos sido submetidos. Desta forma, a memória pode representar um contraponto aos não-lugares por propiciar um sentido de continuidade em um contexto caracterizado pelo efêmero. Por isso consideramos relevante refletir sobre as possibilidades da memória no ambiente institucional, visto que as organizações ocupam um espaço significativo em nossa sociedade, influenciando e interferindo em vários aspectos da vida dos indivíduos e fixando “o (s) lugar (es) que confere (m) a cada um seu status social” (FREITAS, 2000, p. 64).

Consideramos que os objetivos a que nos propomos nesta pesquisa foram atingidos, sobretudo o de contribuir para a área da Comunicação Organizacional, a partir da sinalização da relevância da Memória Institucional para este campo de estudos e para a adoção de práticas pensadas sob esta perspectiva pela organização. Sem dúvida, os questionários e a entrevista realizada provocaram, ao menos, uma inquietação a respeito do tema nos respondentes.

Ao recuperar conceitos interdisciplinares sobre memória – individual, coletiva e social - e os aplicar no contexto organizacional, cremos que contribuímos para ampliar os conhecimentos teóricos sobre esta temática, que ainda é relativamente nova. Nosso estudo busca apresentar a Memória Institucional não como uma ferramenta de comunicação, descontextualizada e pontual, mas como possibilidade de Comunicação Organizacional, que pode lugarizar os sujeitos, representando, ainda, uma alternativa para compreensão das diferenças e dos aspectos positivos e negativos da trajetória de uma organização, posto que “sem memória, sem a leitura dos restos do passado, não pode haver o reconhecimento da diferença [...] nem a tolerância das ricas complexidades e instabilidades pessoais e culturais, políticas e nacionais” (HUYSSSEN, 2006, p. 72, grifo nosso).

Refletimos sobre a temática como possibilidade tendo em vista que não há certezas neste ambiente caracterizado pela complexidade, onde os significados são sempre emergentes, nunca finalizados e o entendimento compartilhado é transitório.

A Memória Institucional se apresenta, em nossa visão, como uma possibilidade de ação para gerar uma comunicação organizacional significativa, permanente e bidirecional. Confiamos que ela pode colaborar para trazer os indivíduos para perto da organização, no sentido etimológico da palavra comunicação, ou seja, estabelecer comunhão, fazer participar da comunidade aquele que dela se encontrava à parte, isolado.

Ponderar sobre possibilidades de comunicação que nos permitam evidenciar os outros lados/facetas/aspectos da organização, que é ao mesmo tempo uma mescla de aspectos complexos/antagônicos que carecem serem compreendidos para que sua missão seja levada a efeito, é premente, uma vez que, conforme observa Morin (2008, p. 50), “não se deve reduzir um ser à mínima parcela de si mesmo, nem à parcela ruim de seu passado”. Assim, como o passado, o presente e o futuro das organizações estão inseridos numa relação circular que segue uma lógica recursiva, as organizações necessitam olhar para trás e identificar os aspectos de sua trajetória que foram significativos, pois estes têm influências e conseqüências, no hoje e no amanhã.

REFERÊNCIAS

- A FORÇA terrestre. Brasília: Exército Brasileiro, 2008. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Conheca/estorgeb.htm>>. Acesso: 02 mai. 2008.
- A GUERRA fria e a expansão do comunismo. In: **O Exército na história do Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército ed. Salvador, BA: Odebrecht, 1998. v. 1
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2.
- _____. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.
- ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO. **Apresentação**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.ahex.ensino.eb.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.
- ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO. **Sistema de arquivo digital: acervo digital**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em <<http://www.marsoft.hostmach.com.br/sistarq/>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.
- ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO. **Sistema de arquivo digital: mapoteca**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.marsoft.hostmach.com.br/sistarq/>>. Acesso em: 25 Ago 2009.
- ATRIBUIÇÕES DPHCEX. Diretoria do **Patrimônio** Histórico e Cultural do Exército, Rio de Janeiro [2009]. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br>>. Acesso em: 12 Set 2009.
- AUGÉ, Marc. Dos lugares aos não lugares. In: **NÃO-LUGARES: Introdução a uma antropologia da supermodernidade**. São Paulo: Papyrus Editora, 1994.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1.
- BERGSON, Henri. **Matéria e memória: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO. **Apresentação**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.bibliex.com.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

BICENTENÁRIO de Osório. Portaria nº 139, de 20 de março de 2007, que aprova a Diretriz para as comemorações do Bicentenário do Nascimento do Marechal Osório. Brasília: Boletim do Exército, n.18, 04 Mai 2007, pp. 05 – 08. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/be_ostensivo/BE2007/be2007pdf/be18-07.pdf>. Acesso em: 21 Out 2009.

BINDE, João Luis. Não-lugares – Marc Auge. In **Revista Antropos: Revista de Antropologia**. v. 12, Ano 1, Maio 2008. Disponível em: <http://revista.antropos.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=53&Itemid=38>. Acesso em: 15 Set. 2009.

BRAGA, Elisabeth dos Santos. **A constituição social da memória: uma perspectiva histórico cultural**. Ijuí, Rio Grande do Sul: Ed UNIJUÍ, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial como inteligência empresarial competitiva. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

BURKE, Peter. (Org.). **A escrita da história: novas perspectivas**. São Paulo: Editora UNESP, 1992.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CASTRO, Celso. **A invenção do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

_____. Entre Caxias e Osório: a criação do culto ao patrono do Exército Brasileiro. **Revista Estudos Históricos**. Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, v.1, n. 25, 2000. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/2112/1251>>. Acesso em: 20 Ago. 2009.

CASTRO, Celso; IZECKSOHN, Hendrick Kraay (Org.). **Nova história militar brasileira**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos. **A complexidade do espaço geográfico escola: lugar para estudar ou entre-lugar para se encontrar**. [Material disponibilizado pelo autor em aula do programa de pós-graduação em comunicação social da PUCRS, Porto Alegre, 2008].

CCOMSEX. Brasília: Exército Brasileiro, 2009. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/06OMs/centros/ccomsex/indice.htm>>. Acesso: 07 jan. 2009.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In CHANLAT, Jean-François (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993

CMS comemora a batalha de monte castelo. COMANDO MILITAR DO SUL. **Correio Militar do Sul**. Porto Alegre, ano 10, n. 116, fev. 2009. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 25 Out. 2009.

CMS COMEMORA o dia do Soldado. COMANDO MILITAR DO SUL. **Correio Militar do Sul**. Porto Alegre, ago. 2008. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 25 Out. 2009.

COGAN, Andréa. **Projeto bicentenário de Osório**. Museu Militar do Comando Militar do Sul. Porto Alegre [2008]. Apresentação de PowerPoint.

COLETÂNEA da legislação cultural: Exército Brasileiro; Departamento de Ensino e Pesquisa; Diretoria de assuntos culturais, p. 12. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br/ligislacao/Coletanea%20Legislacao%20Cultural.pdf>>. Acesso em: 03 Nov 2009.

COMANDO MILITAR DO SUL. **Apresentação**. Porto Alegre, [2009]. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 01 Nov 2009.

COMANDO MILITAR DO SUL. **Correio Militar do Sul**. Porto Alegre, ano 10, n. 116, fev. 2009. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 25 Out. 2009.

COMANDO MILITAR DO SUL. **Notícias: Formatura em comemoração ao dia da Infantaria no Centro Preparatório de Oficiais da Reserva**. Porto Alegre, [2009]. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

CULTURA. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/07educult/cultura/dac.htm>>. Acesso em: 06 Jan 2009.

DAC. Disponível em: <http://www.dac.ensino.eb.br/index.htm?pagina=pag_projHistoriaOral.htm>. Acesso em: 06 Jan. 2009.

DATAS militares. Disponível em: <<http://www.funceb.org.br/datasmilitares.asp>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO BRASILEIRO. **Apresentação**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <www.dcex.ensino.eb.br>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. **Apresentação**. Rio de Janeiro [2009]. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br>>. Acesso em: 25 Ago 2009.

DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. **Fortes e fortalezas abertos à visitação pública**. Rio de Janeiro [2009]. Disponível em: <<http://www.dac.eb.mil.br>>. Acesso em: 01 fev. 2009.

DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. **I ciclo de palestras de história militar**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <http://www.dphcex.ensino.eb.br/ciclo/pag_ciclo.html>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. **Normas e legislações culturais**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/07educult/cultura/normas.htm>>. Acesso em: 03 mar 2009.

DIRETRIZ estratégica do sistema cultural do exército, portaria nº 615, de outubro de 2002. In Coletânea da legislação cultural: Exército Brasileiro; Departamento de Ensino e Pesquisa; Diretoria de assuntos culturais, p. 12. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br/ligislacao/Coletanea%20Legislacao%20Cultural.pdf>>. Acesso em: 03 Nov 2009.

DIRETRIZ geral do Comandante. Brasília: Exército Brasileiro, 2008. Disponível em: <<http://exercito.gov.br/05notic/paineis/2007/08ago07/diretrizes.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2008.

DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira – Publifolha, 1999.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo. Atlas, 2005.

DVD BICENTENÁRIO de Nascimento do Marechal Osorio. Comando Militar do Sul. 2008.

ESPAÇOS culturais do CMS regularizados e em processo de regularização. Comando Militar do Sul. 2009.

ESTRUTURA organizacional. Brasília: Exército Brasileiro, 2009. Disponível em <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Conheca/estorgeb.htm>>. Acesso: 06 Jan 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Apresentação**. Brasília, [2009]. Disponível em: <www.exercito.gov.br>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **As origens do Exército Brasileiro**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Historia/index.htm>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Banco de imagens**. Brasília, [2009]. Disponível em: <www.exercito.gov.br>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Conversando com a reserva**. Disponível em: <<http://reserva.exercito.gov.br/caserna/indice.htm>>. Acesso em: 25 Ago 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **História: patronos**. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Historia/Patronos/indice.htm>>. Acesso: 25 Ago 09.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Seu Exército**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Historia/index.htm>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

FATORES críticos. Disponível em <<http://www.exercito.gov.br/06OMs/gabcmtext/por657.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2008.

FAUSTO, Boris. **História concisa do Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Imprensa Oficial do Estado, 2002.

FESTA NACIONAL DA CAVALARIA. COMANDO MILITAR DO SUL. **Correio Militar do Sul**. Porto Alegre, mai. 2008. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme Maria. O arco-íris da cultura. In: FÍGARO, Roseli (Org.). **Gestão da comunicação no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

FOLDER digital. Publicação digital do Arquivo Histórico do Exército. Disponível em: <<http://www.ahex.ensino.eb.br/imagens/album520ahex/ahex.html>>. Acesso em: 28 ago. 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FREIXO, Manuel João Vaz. **Teorias e Modelos de Comunicação**. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 2006,

FUNDAÇÃO CULTURAL EXÉRCITO BRASILEIRO. **Apresentação**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.funceb.org.br>>. Acesso: 25 Ago. 2009.

FUNDAÇÃO CULTURAL EXÉRCITO BRASILEIRO. **Projetos em acervo**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.funceb.org.br>>. Acesso: 25 Ago. 2009.

FUNDAÇÃO PARQUE OSÓRIO. **Últimas notícias**: bicentenário Osório. Osório, RS [2009]. Disponível em: <http://www.osorio.org.br/sala_memorial_bicent_osorio.htm>. Acesso em: 25 Ago 2009.

FUNDAÇÃO PARQUE OSÓRIO. **Últimas notícias**: casa Osório. Osório, RS, [2009]. Disponível em: <http://www.osorio.org.br/casa_osorio.htm>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

GAGNEBIN, Jeanne Marie. **Sete aulas sobre linguagem, memória e história**. 2.ed. Rio de Janeiro:Imago, 2005.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2.

HISTÓRIA do Exército Brasileiro. Brasília: Exército Brasileiro, 2008. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Historia/index.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2008.

HISTÓRICO CMS. Comando Militar do Sul. **Histórico**. Porto Alegre, [2009]. Disponível em: <http://www.cms.eb.mil.br/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=26>. Acesso: 01 Dez 2009.

HISTÓRICO do MNMSGM. Monumento Nacional dos Mortos da Segunda Guerra Mundial. **Histórico**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <http://www.mnmsgm.ensino.eb.br/pag_historico.htm>. Acesso: 02 Dez 2009.

HISTÓRICO do museu histórico do exército. Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana. **Histórico**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <http://www.fortedecopacabana.com/modules/mastop_publish/?tac=Museu_Hist%F3rico_do_Ex%E9rcito>. Acesso em: 22 Nov. 2009.

HOBSBAWM, Eric J. **Sobre história**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

HOMENAGENS PARA o marechal osorio. **Correio do Povo**, Porto Alegre, p. 25, 14 abr. 2008.

HUYSSSEN, Andréas. **Seduzidos pela memória**: arquitetura, monumentos, mídia. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In KUNSCH. Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2.

ILHARCO, Fernando. **Filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003

INFORMATIVOS. Comando Militar do Sul. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 01 Dez 09.

IZQUIERDO, Iván. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000b.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Gestão das relações públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 3, n. 5, p. 31-61, 2º. Semestre 2006.

_____. **Relações públicas e modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. 5. ed. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2003.

MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In KUNSCH. Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARICATO, Adriano. História e memória. In MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MCCANN, Frank D. **Soldados da pátria**: história do exército brasileiro, 1889-1937. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In DESLANDES, Suely Ferreira, GOMES, Romeu, MINAYO, Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Conheça o MD**. Disponível em:
<https://www.defesa.gov.br/conheca_md/index.php?oqueue>. Acesso: 25 Out 2009.

MINTZBERG, Henry. A estruturação das organizações. In MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MISSÃO e visão de futuro. Brasília: Exército Brasileiro, 2008. Disponível em:
<<http://www.exercito.gov.br/06OMs/gabcmtext/por657.htm>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

MONUMENTO NACIONAL DOS MORTOS DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.
Apresentação. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.mnmsgm.ensino.eb.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

MODELO para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos, Teses e Dissertações.
Documento elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul com base na NBR 14724. 2005. Disponível em:
<<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/biblioteca/Capa/BCEPesquisa>>. Acesso: 01 Set 09.

MODELO de Referências. Documento elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul com base na NBR 14724. 2008. Disponível em:
<<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/biblioteca/Capa/BCEPesquisa/BCEPesquisaModelos>>. Acesso: 01 Set 2009.

MOREIRA, Herivelto, CALLEFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

MOREIRA, Sonia Virginia. Análise documental como método e como técnica. In DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **O método 3**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

_____. A necessidade de um pensamento complexo. In: MENDES, C. (org). **Representação e complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

_____. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2006.

_____. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **O método 6: ética.** 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007b.

_____. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento.** 15. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MUSEU MILITAR. Comando Militar do Sul. Porto Alegre, [2009] Disponível em: <<http://www.museumilitar.com.br/16.html>>. Acesso em: 01 Nov 2009.

MUSEU HISTORICO DO EXERCITO E FORTE DE COPACABANA. **Banco de vídeos.** Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.fortedecopacabana.com/modules/xoopstube/viewcat.php?cid=8>>. Acesso: 25 Ago. 2009.

MUSEU HISTORICO DO EXÉRCITO E FORTE DE COPACABANA. **Exposições de longa duração.** Rio de Janeiro [2009]. Disponível em: <<http://www.fortedecopacabana.com.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

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.

_____. Relações públicas e história organizacional no Brasil. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 3, n. 5, p. 155-177, 2º. Semestre 2006.

_____. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In NASSAR, Paulo. **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações.** São Paulo: Aberje, 2004.

NOTICIÁRIO do Exército. Publicação do Centro de Comunicação Social do Exército com distribuição gratuita para Organizações Militares. Publicação Impressa e disponível on-line, no site da instituição. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Noticiário do Exército.** Brasília, [2002]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/NE/2002/03/9963/capa963.htm>>. Acesso: 25 Ago 09. (precisa colocar tudo isso?)

OBJETIVOS do Exército. Brasília: Exército Brasileiro, 2008. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Conheca/missao.htm>>. Aceso: 02 mai. 2008.

O ELO entre o passado e o futuro. In: **O Exército na história do Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército ed. Salvador, BA: Odebrecht, 1998. v. 1.

O QUE é o exército. In: **O Exército na história do Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército ed. Salvador, BA: Odebrecht, 1998. v. 1.

ORIENTAÇÕES para apresentação de citações em documentos segundo NBR 10520. Documento elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul com base na NBR 14724. Disponível em: Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/biblioteca/Capa/BCEPesquisa/BCEPesquisaModelos>>. Acesso: 01 Set 09.

PLANO de comunicação social do Exército Brasileiro: triênio 2006 – 2008. Documento elaborado pelo Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro. Brasília: 2006.

POLÍTICA educacional. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Historia/Artigos/0041309.htm>>. Acesso: 12 fev. 2009.

POLLAK, Michael. Memória e identidade social: estudos históricos. **Revista Estudos Históricos**, CPDOC/FGV Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

PORTAL UNISULBR. **Apresentação do curso de história militar**. Santa Catarina [2009]. Disponível em: <www.portal2.unisul.br>. Acesso: 25 Ago 2009.

PORTARIA nº 139, de 20 de março de 2007, que aprova a Diretriz para as Comemorações do Bicentenário do Nascimento do Marechal Osório.

PROJETOS. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/07educult/cultura/projetos.htm>>. Acesso: 15 Set 09.

QUINN, James Brian, ANDERSON, Philip, FILKELSTEIN, Sydney. Novas formas de organização. In MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RABAÇA, Carlos Alberto, BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RABIN, Alberto. **Virtuais comunidades na era do acesso**. Lâmina, Pernambuco, set. 2005. Disponível em: <<http://ppgcomufpe.com.br/lamina/artigo-alberto.pdf>>. Acesso: 04 out 2005.

REDE do sistema cultural do exército. Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército, Rio de Janeiro [2009]. Disponível em:

REGIMENTO Osório faz faxina do monumento. **Correio do Povo**, Porto Alegre, p. 16, 07 mar. 2008.

REVISTA Recrutinha. Publicação do Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro dirigida ao público infantil com distribuição gratuita para Organizações Militares e escolas em todo o Brasil. Publicação Impressa e disponível on-line, no site da instituição. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Recrutinha**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/Recrutinha>>. Acesso: 25 ago. 2009.

REVISTA VERDE-OLIVA. Publicação do Centro de Comunicação Social do Exército com distribuição gratuita para Organizações Militares. **Revista Verde-Oliva**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/Verdeoliva>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

Revista Verde Oliva, ano XXXV, nº200, Jan/fev/mar 09, Brasília: DF, Centro de Comunicação Social do Exército.

RICOEUR, PAUL. **A memória, a história e o esquecimento**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2007.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In KUNSCH. Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

ROUSSO, Henry. A memória não é mais o que era. In AMADO, Janaína, FERREIRA, Marieta de Moraes. **Usos & abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SANFELICE, José Luis. Pós-modernidade, globalização e educação. In LOMBARDI, José Claudinei (Org). **Globalização, pós-modernidade e educação : história, filosofia e temas transversais**. 2. ed. rev. e ampl. Campinas : Autores Associados, 2003.

SANTOS, Myriam Sepúlveda dos. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablume, 2003.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: Hucitec, 1994.

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In KUNSCH. Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SISTEMA CULTURAL. Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br/>>. Acesso: 02 mai. 2009.

SISTEMA de Excelência no Exército Brasileiro. Portaria n° 220, de 20 de abril de 2007. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/downloads/220-cmt.pdf>>. Acesso: 01 Dez 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEDESCO, João Carlos. **Nas cercanias da memória**: temporalidade, experiência e narração. Passo Fundo: UPF; Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

TEIJEIRO, Carlos Álvarez. Empresa, comunicación, sentido y cultura. In: PALADINO, Marcelo y TEIJEIRO, Carlos Álvarez. **Comunicación empresarial responsable**: las organizaciones: escuelas de la cultura. 1ª Ed. Buenos Aires: Temas Grupos Editorial, 2006, p. 19-35.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TOTINI, Beth, GAGETE, Èlida. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In NASSAR, Paulo. **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

WIT, Bob de; MEYER, Ron. **Strategy**: process, content, context. 2. ed. London: International Thomson Bussiness Press, 1998.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Ed. Paulus, 2006.

WORCMAN, Karen; PEREIRA, Jesus Vasquez (Coord). **História Falada**: memória, rede e mudança social. São Paulo: SESC SP, 2006.

_____. Memória do futuro: um desafio. In NASSAR, Paulo (Org). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário de Pesquisa – Centro de Comunicação Social do Exército -
 Orientação: Chefe/Assessor responsável pelo órgão que cuida da imagem institucional do
 Exército Brasileiro - Objetivo: identificar como o órgão responsável pela comunicação e
 pela imagem da instituição compreende aspectos relacionados à Memória Institucional.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
 FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – MESTRADO

Exmo Sr Ch CCOMSEX,

O questionário que ora propomos consiste em um dos instrumentos de coleta de dados de nosso estudo sobre **“A Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional: o caso Exército Brasileiro”**. Sua aplicação é essencial para o desenvolvimento de nossa dissertação de Mestrado em Comunicação Social na PUC-RS. Essa é a razão pela qual solicitamos a participação de V.Exa. nesta pesquisa acadêmica, cujo **objetivo principal é evidenciar como o órgão responsável pela imagem do Exército Brasileiro compreende alguns aspectos relacionados a esta temática.**

Desde já agradeço pela contribuição de V.Exa. e comprometo-me a disponibilizar os resultados obtidos ao final da pesquisa.

Andréia Arruda Barbosa – 1º Ten QCO
 Mestranda em Comunicação Social – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

1. O que V.Exa. compreende por Memória Institucional?

R:

2. Em sua opinião, dentre os programas e projetos realizados pelo Exército com enfoque na memória qual (is) é (são) a (s) que possui (em) maior importância? Por quê?

R:

3. Quais são os objetivos pretendidos com as práticas de memória realizadas pelo Exército? (é possível assinalar mais de uma opção)

- () Divulgação da imagem do Exército Brasileiro
- () Divulgação da História Militar
- () Busca pela coesão do público interno
- () Aproximação com o público externo
- () Outros: _____

4. Quais são os públicos prioritários das práticas de memória realizadas pelo Exército Brasileiro? (enumere por grau de importância, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante):

- () Militares da ativa () Militares da reserva
 () Servidores civis () Familiares
 () Sociedade em geral () Imprensa
 () Crianças () Outros: _____

5. As práticas de memória são focadas em um tema específico? Qual (ais)?

R:

6. Existem indicadores sobre os programas, projetos e ações que têm maior repercussão ou interesse por parte dos públicos? Quais são?

R:

7. Qual (ais) é (são) o (s) programa (s) e/ou projeto (s) com maior repercussão ou interesse por parte dos públicos:

R:

8. De que maneira o CCOMSEX participa das práticas de Memória Institucional do Exército Brasileiro? (é possível assinalar mais de uma opção)

- () Planejamento de projetos, programas e ações
 () Apoio às ações planejadas pela DPHCEX
 () Divulgação dos projetos, programas e ações desenvolvidas pela DPHEX
 () Divulgação das ações desenvolvidas pelas Organizações Militares
 () Produção de material com conteúdo sobre a memória do Exército
 () Outro (s). Qual (ais) ? _____

9. Existe uma diretriz estratégica, planejamento, cronograma ou norma para regular como as ações de memória serão divulgadas no âmbito dos Comandos Militares de Área?

R:

10. Quais são os principais produtos comunicacionais gerados a partir dos registros históricos do Exército Brasileiro atualmente? (é possível assinalar mais de uma opção)

- () Livros
 () Vídeos
 () Exposições
 () Eventos
 () Museu
 () Jornais, revistas e outras publicações impressas Quais: _____
 () Sites para internet
 (.) Outros Quais: _____

11. Os materiais informativos que contém assuntos que remetem à trajetória da instituição são criados e/ou produzidos somente pelo CCOMSEX?

R:

12. Quais são os canais, veículos ou instrumentos mais utilizados pelo CCOMSEX para divulgação de conteúdo sobre a memória do Exército Brasileiro?

R:

13. Existem indicadores ou canais de retorno e de avaliação sobre os materiais informativos produzidos com a temática da memória? Quais são?

R:

14. Existe no CCOMSEX alguma área ou profissional que tenha por objeto de trabalho o planejamento e/ou desenvolvimento de práticas de Memória Institucional?

R:

15. Caso a resposta anterior seja positiva, por favor informe qual a área de formação acadêmica deste (s) profissional (ais)

() História

() Museologia

() Comunicação Social: Habilitação Jornalismo

() Comunicação Social: Habilitação Relações Públicas

() Comunicação Social: Habilitação Publicidade e Propaganda

() Outra formação :

16. Qual a importância das práticas de Memória Institucional para a imagem do Exército Brasileiro, na opinião de V.Exa.?

R:

Muito obrigada por sua colaboração. Ela é essencial para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

APÊNDICE B: Questionário de Pesquisa - Diretoria de Patrimônio Histórico Cultural do Exército - Orientação: Chefe/Assessor responsável pela normatização e disseminação das práticas culturais - Objetivo: identificar como o órgão responsável pela memória da instituição compreende aspectos relacionados à Memória Institucional.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
 FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – MESTRADO

Exmo Sr Diretor DPHCEX,

O questionário que ora propomos consiste em um dos instrumentos de coleta de dados de nosso estudo sobre **“A Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional: o caso Exército Brasileiro”**. Sua aplicação é essencial para o desenvolvimento de nossa dissertação de Mestrado em Comunicação Social na PUC-RS. Essa é a razão pela qual solicitamos a participação de V.Exa. nesta pesquisa acadêmica, cujo **objetivo principal é evidenciar como o órgão responsável pela memória do Exército Brasileiro compreende alguns aspectos relacionados a esta temática.**

Desde já agradeço pela contribuição de V.Exa. e comprometo-me a disponibilizar os resultados obtidos ao final da pesquisa.

Andréia Arruda Barbosa – 1º Ten QCO
 Mestranda em Comunicação Social – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

1. O que V.Exa. compreende por Memória Institucional?

R:

2. Em sua opinião, dentre os programas e projetos realizados pelo Exército com enfoque na memória qual (is) é (são) a (s) que possui (em) maior destaque e/ou importância? Por quê?

R:

3. Quais são os objetivos pretendidos com as práticas de memória realizadas pelo Exército? (é possível assinalar mais de uma opção)

- () Divulgação da imagem do Exército Brasileiro
 - () Divulgação da história militar
 - () Busca pela coesão do público interno
 - () Aproximação com o público externo
 - (....) Outros:
-

4. Quais são as práticas de memória mais valorizadas pela organização em termos de emprego de recursos, pessoal ou estratégia? Por quê?

R:

5. Quais são os públicos prioritários das práticas de memória realizadas pelo Exército Brasileiro (enumere por grau de importância, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante):

- () Militares da ativa
- () Militares da reserva
- () Servidores civis
- () Familiares
- () Imprensa
- () Crianças
- () Sociedade em geral
- () Outros

6. Existem indicadores sobre os programas, projetos e ações que têm maior repercussão ou interesse por parte dos públicos?

- () Sim () Não

7. Qual (ais) é (são) o (s) programa (s) e/ou projeto (s) com maior repercussão ou interesse por parte dos públicos:

R:

8. Existem indicadores ou canais de retorno e de avaliação das práticas de memória realizadas?

- () Sim () Não

9. Qual (ais) é (são) o (s) indicadores ou canais de retorno e de avaliação das práticas de memória realizadas pela instituição?

R:

10. As práticas de memória são focadas em um tema específico? Por quê?

R:

11. As práticas de memória do Exército são focadas em uma Região ou Comando Militar de Área específicos?

- () Sim. Qual (ais)? _____

- () Não. Por favor justifique sua resposta:

R: _____

12. Existe um planejamento ou cronograma para regular as ações de memória que serão desenvolvidas no âmbito dos Comandos Militares de Área?

- () Sim () Não

13. Qual o período de vigência desse planejamento?

- () Semestral () Anual () Bianual () Outro período. Qual? _____

14. Como são planejadas as estratégias relacionadas à Memória Institucional do Exército?

- () As estratégias são desenvolvidas por equipe interna da DPHCEX
- () As estratégias são desenvolvidas em parceria com outros Órgãos e/ou Diretorias do Exército Brasileiro. Nesse caso, favor citar quais são os órgãos e/ou diretorias que participam desse processo:
- () As estratégias são desenvolvidas em outro nível de comando. Nesse caso, favor citar em qual nível ocorre:
-
-

15. Qual a formação acadêmica dos integrantes da equipe responsável por planejar e desenvolver as práticas de Memória Institucional no âmbito da DPHCEX? (é possível assinalar mais de uma opção)

- () História
- () Museologia
- () Comunicação Social: Habilitação Jornalismo
- () Comunicação Social: Habilitação Relações Públicas
- () Comunicação Social: Habilitação Publicidade e Propaganda
- () Outras formações: _____

16. De uma maneira geral, o Exército realiza maior número de programas de memória com caráter permanente ou seu foco é voltado para ações específicas e pontuais?

R:

17. Quais são os meios mais utilizados para a captação de registros para o desenvolvimento das práticas de memória? (é possível assinalar mais de uma opção)

- () Documentos oficiais
- () Depoimentos de militares da ativa
- () Depoimentos de militares da reserva
- () Depoimento de servidores civis
- () Artefatos e documentos provenientes das Organizações Militares
- () Outros. Quais? _____

19. Quais são os principais produtos comunicacionais gerados a partir dos registros históricos da organização? (é possível assinalar mais de uma opção)

- () livros () vídeos () exposições () Materiais digitais / internet
- () eventos () museu fixo () museu itinerante () Revistas e outras publicações
- () Outros. Quais? _____

20. Na opinião de V.Exa., qual a importância dos programas de memória para a imagem do Exército?

R:

Muito obrigada por sua colaboração. Ela é essencial para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

APÊNDICE C: Roteiro de Entrevista em Profundidade Realizada na Seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sul.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – MESTRADO

Ilmo Sr Sub Chefe 5ª Seção do Comando Militar do Sul,

A entrevista que realizaremos neste momento consiste em um dos instrumentos de coleta de dados de nosso estudo sobre “A Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional: o caso Exército Brasileiro”. Sua aplicação é essencial para o desenvolvimento de nossa dissertação de Mestrado em Comunicação Social na PUCRS. Essa é a razão pela qual solicitamos a participação de V.Sa. nessa entrevista, cujo objetivo é observar as práticas de memória realizadas pela instituição a partir de um enfoque sobre o caso prático regional específico, as comemorações do Bicentenário de Nascimento do Marechal Osório.

Desde já agradeço pela contribuição de V.Sa. e comprometo-me a disponibilizar os resultados obtidos ao final da pesquisa.

Andréia Arruda Barbosa – 1º Ten QCO

Mestranda em Comunicação Social – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

1. O que V.Sa. compreende por Memória Institucional?
2. Em sua opinião, dentre os programas e projetos realizados pelo Exército com enfoque na memória qual (is) é (são) a (s) que possui (em) maior destaque e/ou importância no âmbito do Comando Militar do Sul? Por quê?
3. Os objetivos pretendidos com as práticas de memória realizadas pelo Exército são claros?
4. Quais são os objetivos pretendidos com as práticas de memória atualmente realizadas?
5. Quais são as práticas de memória mais valorizadas em termos de emprego de recursos, pessoal ou estratégia no âmbito do Comando Militar do Sul?
6. Existem indicadores sobre os programas, projetos e ações que têm maior abrangência ou interesse por parte dos públicos?
7. De que forma se dá a avaliação e/ou balanço das práticas de memória realizadas? *(análise do resultado obtido, público alcançado, necessidade de ajuste e/ou reformulação, implementação de novas práticas, etc)*
8. Existe no CMS alguma área ou profissional que tenha por objeto de trabalho o planejamento e/ou desenvolvimento de práticas de Memória Institucional?

9. Existe um planejamento ou cronograma para regular as ações de memória que serão desenvolvidas no âmbito dos Comandos Militares de Área?
10. Existe liberdade para planejamento de outras ações de memória ou somente podem ser realizadas as que vêm previamente definidas dentro do cronograma?
11. Existe uma diretriz estratégica, planejamento, cronograma ou norma para regular como as ações de memória serão divulgadas/ realizadas no âmbito dos Comandos Militares de Área?
12. Quais são os públicos prioritários das práticas de memória realizadas no âmbito do Comando Militar do Sul
13. De que maneira o CCOMSEX participa das práticas de Memória Institucional desenvolvidas no Comando Militar do Sul?
14. Qual a importância dos programas de memória para a imagem do Exército na opinião de V.Sa.?

APÊNDICE D - Espaços Culturais Regularizados

Grande Comando	Região Militar	Centro / Museu	Localização	Data de Criação
CML	1ª Região Militar	Casa Histórica de Deodoro Diretoria de Assuntos Culturais	Rio de Janeiro (RJ)	1989
		Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial - Diretoria de Assuntos Culturais	Rio de Janeiro (RJ)	2000
		Museu Acadêmico das Agulhas Negras Academia Militar das Agulhas Negras	Resende (RJ)	2006
		Museu Capitão Pitaluga 1º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado	Valença (RJ)	2004
		Museu do Desporto do Exército Diretoria de Pesquisa e Estudos de Pessoal	Rio de Janeiro (RJ)	2004
		Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana Diretoria de Assuntos Culturais	Rio de Janeiro (RJ)	2000
		Museu Marechal Zenóbio da Costa 1º Batalhão de Polícia do Exército	Rio de Janeiro (RJ)	2004
		Museu Militar Conde de Linhares Diretoria de Assuntos Culturais	Rio de Janeiro (RJ)	1998
		Espaço Cultural Duque de Caxias Escola de Sargentos das Armas	Três Corações (MG)	2006
CMSE	2ª Região Militar	Museu Ipiranga 6º Batalhão de Infantaria Leve	São Paulo (SP)	2001
CMS	3ª Região Militar	Espaço Cultural da EASA Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas	Cruz Alta (RS)	2005
		Memorial Marechal Mallet / Museu de Artilharia 3º Grupo de Artilharia de Campanha	Santa Maria (RS)	1996
		Museu Militar do Comando Militar do Sul Comando Militar do Sul	Porto Alegre (RS)	2001
		Parque Histórico Marechal Manoel Luis Osório / Museu do Exército do Sul - Fundação Parque Osório	Tramandaí (RS)	2005
		Sala de Exposição Marechal Enéas Galvão 12º Batalhão de Engenharia de Combate Blindado	Alegrete (RS)	2007
CMNE	7ª Região Militar	Museu da II Guerra Mundial 20ª Circunscrição de Serviço Militar	Maceió (AL)	2004
		Museu Militar do Forte do Brum 7ª Região Militar	Recife (PE)	2001
		Parque Histórico Nacional dos Guararapes 14º Batalhão de Infantaria Motorizado	Jaboatão dos Guararapes (PE)	2001
	10ª Região Militar	Memorial do 10º Grupo de Artilharia de Campanha Fortaleza Nossa Senhora de Assunção - 10ª Região Militar	Fortaleza (CE)	2004
CMO	9ª Região Militar	Espaço Cultural Coronel Ismar Cordeiro de Guedes Vaz - 9º Batalhão de Engenharia de Construção	Cuiabá (MT)	2005
		Sítio Histórico Forte Junqueira e Sala de Exposições Antônio Maria Coelho - 17º Batalhão de Fronteira	Corumbá (MS)	2004

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações obtidas no site da DPHEX. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2009.

APÊNDICE E – Projetos planejados para o Bicentenário de Osório no âmbito do Comando Militar do Sul.

Projeto	Descrição / Objetivo / Período de realização
Projeto Recuperação de Monumento ao Marechal Osório	Desenvolvido em uma parceria com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, para viabilizar a recuperação do monumento instalado na Praça da Alfândega, centro do município. Os eventos de lançamento e de encerramento da programação alusiva ao Bicentenário de Osório foram realizados neste local, contando com a presença de autoridades civis, militares e escolares.
Projeto Demonstração de Carrossel e Volteio	Realizado em Porto Alegre (RS) no dia 31 de março, com o objetivo de realizar o culto às tradições da arma de Cavalaria e aproximar a sociedade dos grandes vultos da história do Estado.
Projeto Exposição sobre a vida de Osório	A exposição “Osório 200 anos” foi realizada no Museu do Comando Militar do Sul no período de 03 de abril a 31 de maio de 2008, com a finalidade de ilustrar aspectos significativos da trajetória de vida do Marechal e a sua inserção na história do Brasil. Além desta, o CMS recebeu a exposição itinerante “Osório 200 anos”, que foi instalada no saguão de desembarque do Aeroporto Internacional Salgado Filho, no período de 06 a 26 de maio de 2008.
Projeto Marcha	Criado com o objetivo de resgatar da história através da execução das marchas e deslocamentos realizados pelo patrono da cavalaria em suas campanhas militares, essa cavalgada de 904 quilômetros contou com a participação de cavaleiros militares e civis, e integrantes do Movimento Tradicionalista Gaúcho, guardando profunda relação com a cultura local.
Projeto Galpão Crioulo	Realizado em parceria com o Grupo RBS, objetivou a gravação do programa de televisão nas dependências do Parque Histórico Marechal Manoel Luís Osório, tendo como tema as comemorações do Bicentenário e procurando destacar os valores e feitos do Marechal.
Projeto Camporee	O objetivo consistia em difundir os valores e tradições gaúchas através do cerca de 4.000 escoteiros, brasileiros e estrangeiros participantes do centenário de criação do escotismo.
Projeto Torneio de Pólo de Verão	Buscou promover o conagraçamento de equipes de pólo de todo o país em torno das atividades alusivas ao Bicentenário.
Projeto Apresentação Épica da vida do Marechal Osório	-
O Projeto Maratona da Lança	Consistiu no transporte do sabre e das lanças de guerra e de honra de Osório, do Museu Forte de Copacabana (RJ) para o evento, do Regimento Osório (Porto Alegre) até o Parque Osório (Tramandaí).
Projeto Prova Cadete das Américas	Realizado em Porto Alegre (RS) no dia 08 de maio de 2008, teve por objetivo a divulgação o Bicentenário de Osório através do conagraçamento dos futuros Oficiais dos Exércitos Latinos.
Projeto Aniversário do Regimento Osório	Comemoração do aniversário de criação da mais antiga unidade de Cavalaria do Exército Brasileiro.
Projeto Festa Nacional da Cavalaria	Promovida para comemorar, em nível nacional, o dia da Arma de Cavalaria, data marcada pelo nascimento de Osório. Realizada em 10 de maio de 2008, nas instalações do Parque Histórico Marechal Manoel Luís Osório, em Tramandaí (RS)
Projeto Seminário Simpósio Bicentenário do Marechal Osório,	Realizada nos 6 e 7 de maio de 2008 com o objetivo de abordar a vida e os feitos de Osório nas campanhas militares. Contou com a presença de historiadores e estudiosos da história do Rio Grande do Sul, estimulando o debate e a discussão sobre temas importantes e decisivos para a cultura sul-riograndense.
Projeto Baile 200 anos de Osório	Evento realizado no dia 08 de Maio de 2008 com a presença da militares, familiares e outras personalidades e autoridades civis.
Projeto Livro “O Legendário Marechal Manoel Luis Osório	Edição de uma obra comemorativa sobre a vida de Osório, com a finalidade ser uma síntese das narrativas a respeito de Osório contendo a historia do militar, personagem significativo da história sul-riograndense. O lançamento ocorreu Memorial do Rio Grande do Sul no dia 30 de abril de 2008, mesmo dia em foi lançado o Caderno de História “Manoel Luis Osório”
Projeto Cultos Religiosos	Incentivou a realização de missa cívico-religiosa em homenagem ao Marechal Osório.

Fonte: Elaborado pela autora com base em COGAN, Andréa. **Projeto Bicentenário de Osório**. Museu Militar do Comando Militar do Sul. Porto Alegre [2008]. Apresentação de PowerPoint.

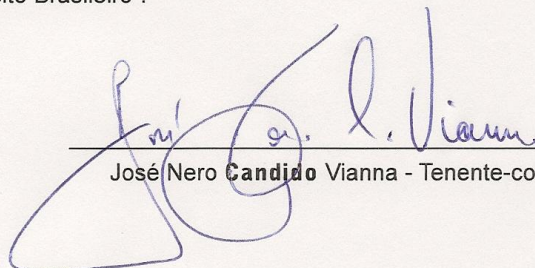
APÊNDICE F - Cobertura de Mídia Impressa sobre o Bicentenário de Osório. Matérias publicadas de 07 de março a 12 de maio de 2008, período que concentrou o maior número de atividades comemorativas no Rio Grande do Sul.

Data	Título	Veículo	Projeto Enfocado
07/03	BANHO DE 200 ANOS	Correio do Povo	Monumento
07/03	REGIMENTO OSÓRIO FAZ FAXINA DO MONUMENTO	Correio do Povo	Monumento
13/03	BICENTENÁRIO DE OSÓRIO: LANÇADA A PROGRAMAÇÃO	Correio do Povo	Lançamento da Programação Geral
13/03	CMS INICIA CELEBRAÇÕES DO NASCIMENTO DO MARECHAL OSÓRIO	Jornal do Comércio	Lançamento da Programação Geral
13/03	MARECHAL OSORIO	Zero Hora	
13/03	INÍCIO DAS COMEMORAÇÕES DO BICENTENÁRIO DO NASCIMENTO DO MARECHAL OSÓRIO	O Sul	Lançamento da Programação Geral
31/03	REGISTRADOS 200 ANOS DE OSORIO	Correio do Povo	Carroussel e Volteio
31/03	MILITARES NO PARQUE	Correio do Povo	Carroussel e Volteio
31/03	BATALHAS FARROUPILHAS NO PÔR-DO-SOL	Zero Hora	Carroussel e Volteio
31/03	DEMONSTRAÇÃO DE CARROUSSEL MILITAR.	O Sul	Carroussel e Volteio
03/04	HOMENAGEM A OSORIO	Zero Hora	-
04/04	OSORIO EM PORTO ALEGRE	Zero Hora	-
09/04	CAVALGADA REFAZ TRAJETÓRIA DO HERÓI	Zero Hora	Cavalgada
09/04	MILITARES PERCORRERÃO A CAVALO A TRAJETÓRIA FEITA PELO MARECHAL OSORIO	Jornal do Comércio	Cavalgada
16/04	CAVALEIROS LEMBRAM 200 ANOS DE OSÓRIO	Correio do Povo	Cavalgada
11/04	GRUPO INICIA CAVALGADA DE 904 QUILOMETROS	Correio do Povo	Cavalgada
13/04	EXPOSIÇÃO DESTACA TRAJETÓRIA DE OSORIO	Correio do Povo	Exposição Osório 200 anos
14/04	ATOS HOMENAGEIAM O MARECHAL OSORIO	Correio do Povo	-
14/04	HOMENAGENS PARA O MARECHAL OSORIO	Correio do Povo	-
14/04	FESTA DE GALA PARA MARECHAL OSORIO	Zero Hora	-
02/05	BICENTENÁRIO DE OSORIO	Zero Hora	-
03/05	CAPITAL RECEBE CAVALGADA DE OSORIO	Correio do Povo	Cavalgada
05/05	CAVALEIROS HONRAM OSORIO	Correio do Povo	Cavalgada
05/05	CAVALGADA QUE HOMENAGEIA OSÓRIO CHEGA A PORTO ALEGRE	Zero Hora	Cavalgada
07/05	MARECHAL OSORIO	O Sul	-
09/05	CAVALGADA AO BERÇO DO MARECHAL	Correio do Povo	Cavalgada
09/05	FESTA NACIONAL DA CAVALARIA	Zero Hora	Festa Cavalaria
09/05	FESTA NACIONAL DA CAVALARIA ACONTECE NESTE SÁBADO	Jornal Capital das Praias	Festa Cavalaria
10/05	OS 200 ANOS DE OSORIO	Zero Hora	Festa Cavalaria
10/05	OSORIO	Correio do Povo	Festa Cavalaria
11/05	FESTA DA CAVALARIA EM TRAMANDAÍ	Zero Hora	Festa Cavalaria
11/05	200 ANOS DE UM HERÓI	Correio do Povo	Festa Cavalaria
12/05	EXÉRCITO COMEMORA O BICENTENÁRIO DE OSORIO	Jornal do Comércio	Festa Cavalaria
12/05	LANÇAMENTO DA PEDRA FUNDAMENTAL DO MUSEU DA CAVALARIA	O Sul	Museu da Cavalaria
12/05	CAVALARIA GANHA MUSEU NO ESTADO	Correio do Povo	Museu da Cavalaria

APÊNDICE G – Autorização de Publicação de Entrevista Identificada

AUTORIZAÇÃO

Autorizo a divulgação do meu nome nas citações resultantes da entrevista realizada para a dissertação de mestrado de Andréia Arruda Barbosa, intitulada "A Memória Institucional como uma possibilidade de Comunicação Organizacional: o caso Exército Brasileiro".



José Nero **Candido** Vianna - Tenente-coronel

ANEXOS

ANEXO A - Calendário de Datas Militares - Datas onde são homenageados os patronos dos Quadros, Armas e Serviços do Exército Brasileiro e outros dias especiais para a instituição, como seu aniversário e o Dia do Soldado. Nestas ocasiões geralmente são realizados eventos comemorativos, com a presença dos públicos interno e externo.

DATAS MILITARES

Fevereiro	
8	Dia do Quadro do Magistério do Exército
13	Dia do Serviço de Assistência Religiosa do Exército
21	Tomada de Monte Castelo (2ª Guerra Mundial)
Abril	
10	Dia da Arma de Engenharia
12	Dia do Serviço de Intendência
19	Dia do Exército
Maiο	
5	Dia da Arma de Comunicações
8	Dia da Vitória
10	Dia da Arma de Cavalaria
24	Dia da Arma de Infantaria
27	Dia do Serviço de Saúde
Junho	
10	Dia da Arma de Artilharia
Agosto	
3	Dia do Quadro de Engenheiros Militares
25	Dia do Soldado (Duque de Caxias)
Setembro	
7	INDEPENDÊNCIA DO BRASIL
Outubro	
2	Dia do Quadro Complementar de Oficiais
Novembro	
15	PROCLAMAÇÃO DA REPÚBLICA
19	DIA DA BANDEIRA NACIONAL
24	Dia do Quadro Auxiliar de Oficiais
Dezembro	
16	Dia do Reservista

Fonte: DATAS MILITARES. Disponível em: <<http://www.funceb.org.br/datasmilitares.asp>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO B – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Memória Digital – Exemplo de conteúdo sobre a história e a trajetória do Exército Brasileiro em sua página institucional.

The screenshot shows the website of the Brazilian Army (Exército Brasileiro) in Portuguese. The page title is "Exército Brasileiro" with the slogan "Braço Forte, Mão Amiga". The main navigation menu includes "Página Inicial", "Fale Conosco", and "Mapa do Site". A sidebar on the left lists various categories such as "Amazônia", "Atividades Subsidiárias", "Dúvidas mais Frequentes", "Educação e Cultura", "História", "Instituição", "Links Diversos", "Meio Ambiente", "Ministério da Defesa", "Missão e Visão de Futuro", "Missões de Paz", "Organizações Militares", "Operações e Exercícios", "Pesquisa CNT/SENSUS", "Polícias/Bombeiros Militares", "Produtos Controlados", "Público Interno", "Rádio Verde-Oliva FM 98.7", "RESISCOMSEX", "Sala de Imprensa", "Símbolos Nacionais", "Sistema de Excelência", and "Tomadas de Contas".

The main content area features an article titled "As Origens do Exército Brasileiro". The text discusses the origins of the Brazilian Army, starting from the Portuguese colonization of America in the 17th century. It mentions the formation of a society marked by intense miscegenation and the role of the Army in the discovery of Brazil. A key event mentioned is the Battle of Guararapes in 1640, where the Portuguese forces, including irregulars, Indians, and blacks, successfully repelled a Dutch invasion. The article also notes that the Army was always integrated by elements from all social strata and participated actively in Brazilian history.

Below the text, there is a section titled "Tela de Victor Meirelles - 'Este quadro foi encomendado no ano de 1872 pelo Exmo Sr. Conselheiro João Alfredo Correia de Oliveira, então Ministro do Império; e o autor fez uma viagem a Pernambuco com o único fim de estudar a topografia do lugar, onde se deu a batalha, conforme se refere a História'." This section includes a small image of a battle scene.

At the bottom of the page, there is a footer with the text: "Copyright © - Centro de Comunicação Social do Exército - Todos os Direitos Reservados. Melhor visualizado em resolução 1024x768".

Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO. **As origens do Exército Brasileiro**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01inst/Historia/index.htm>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO C – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Central de Documentação e Memória - Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEEx)

The screenshot shows the website 'Sistema Cultural do Exército' in Internet Explorer. The browser's address bar shows 'http://www.dphcex.ensino.eb.br/'. The page title is 'Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército - Windows Internet Explorer'. The website header includes the logo of the 'Sistema Cultural do Exército' and the tagline 'Preservando a identidade cultural do Exército Brasileiro'. The main content area is divided into several sections: 'Atividades Culturais' with a photo of a speaker at a podium; 'Cenário Nacional' with news items about cultural proposals and an art exhibition; '11º GAC REALIZA PALESTRA "NÁUFRAGOS DO BRASIL"'; 'MUSEU MILITAR DO CMS 1999 - 2009 10 anos de História'; and 'PANDRAMA CULTURAL'. A sidebar on the left contains navigation links like 'Página Principal', 'Sistema Cultural', and 'Normas e Legislações'. The footer includes contact information for the DPHCEEx and the date 'Atualizada: 24 Junho de 2009'. The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the time '14:27'.

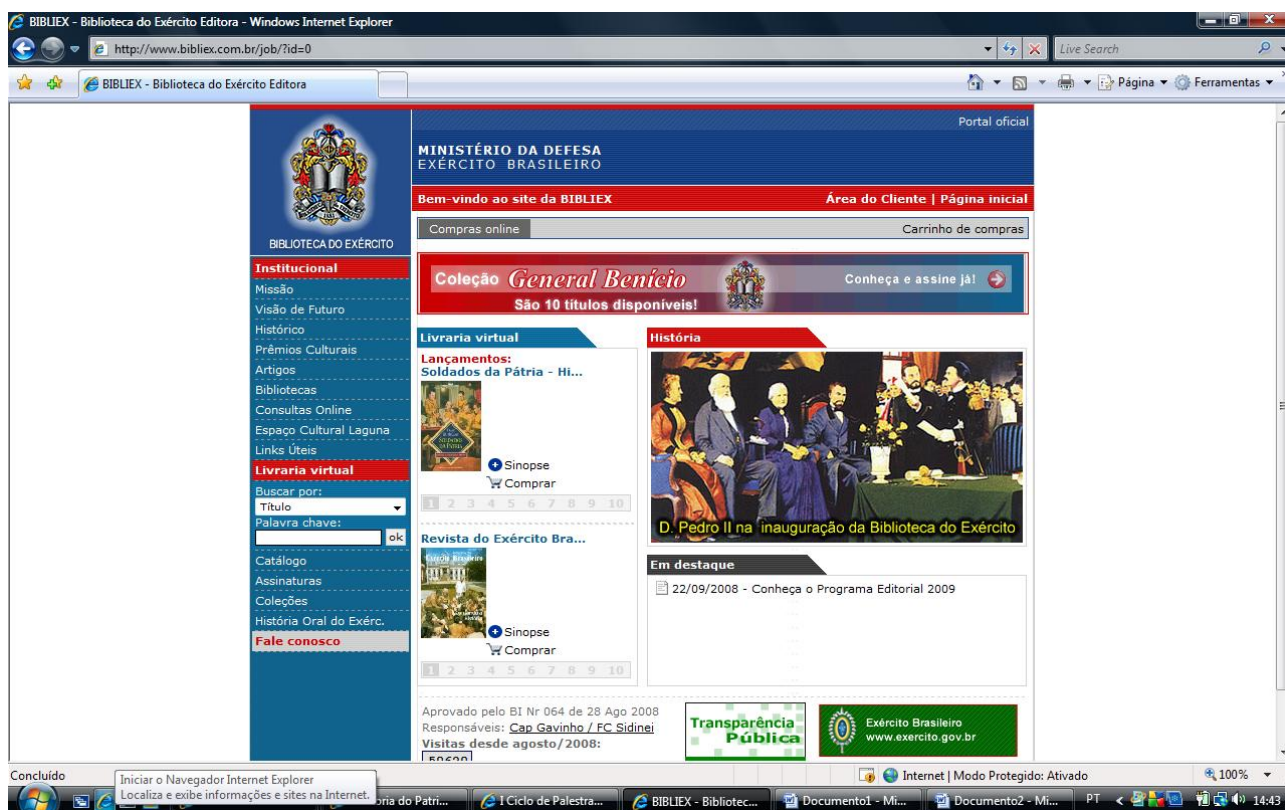
Fonte: DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. **Apresentação**. Rio de Janeiro [2007]. Disponível em: <<http://www.dphcex.ensino.eb.br>>. Acesso em: 25 Ago 2009.

ANEXO D - Memória do Exército - Tipo de Projeto: Museu Histórico do Exército / Forte de Copacabana. Exemplo de museu que possui artigos relacionados à história da organização, com exposições abertas à visitação pública.



Fonte: MUSEU HISTÓRICO DO EXÉRCITO E FORTE DE COPACABANA. **Exposições de longa duração.** Rio de Janeiro [2009]. Disponível em: <<http://www.fortedecopacabana.com.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO E - Memória do Exército - Tipo de Projeto: Biblioteca - Biblioteca do Exército (BIBLIEX), que disponibiliza artigos e comercializa obras literárias e periódicos com a temática militar.



Fonte: BIBLIOTECA DO EXÉRCITO. **Apresentação**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.bibliex.com.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO F – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Acervo documental. Site do Arquivo Histórico do Exército (AHEx)



Fonte: ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO. **Apresentação**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.ahex.ensino.eb.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO G - Memória do Exército - Tipo de Projeto: Tombamento de acervos / Acervo digital do Arquivo Histórico do Exército.



Fonte: ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO. **Sistema de Arquivo Digital: acervo digital**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em <http://www.marcofsoft.hostmach.com.br/sistarq/>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO H - Memória do Exército - Tipo de Projeto: Tombamento de acervos - Arquivo de mapas / Acervo digital do Arquivo Histórico do Exército.



Fonte: ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO BRASILEIRO. **Sistema de Arquivo Digital: mapoteca**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.marcsoft.hostmach.com.br/sistarq/>>. Acesso em: 25 Ago 2009.

ANEXO I - Memória do Exército - Tipo de Projeto: Memoriais e Monumentos / Site do Monumento Nacional dos Mortos da II Guerra Mundial (MNMGM)

Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial - Windows Internet Explorer

http://www.mnmngm.ensino.eb.br/

Monumento Nacional aos Mortos da Segunda G...

Monumento Nacional aos Mortos da II Guerra Mundial

Boa tarde, Rio de Janeiro, 28 de agosto de 2009

Bem-vindo ao Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial - MNMNGM. Neste espaço buscamos divulgar o monumento que homenageia os brasileiros mortos na Segunda Guerra Mundial.

Cerimônias e Solenidades

Troca da Guarda Festiva

Entre a Força Aérea Brasileira e o Exército Brasileiro

Dia 02 de agosto de 2009, às 10:00h

Visitas Gratuitas

DIARIAMENTE das 09:00 às 17:00 Horas

Entradas no Museu, Mausoléu e Estacionamento São Gratuitas.

- Estacionamento para 200 automóveis; e
- Visitas guiadas para grupos de até 40 pessoas, mediante agendamento pelo telefone (21) 2240 - 1283

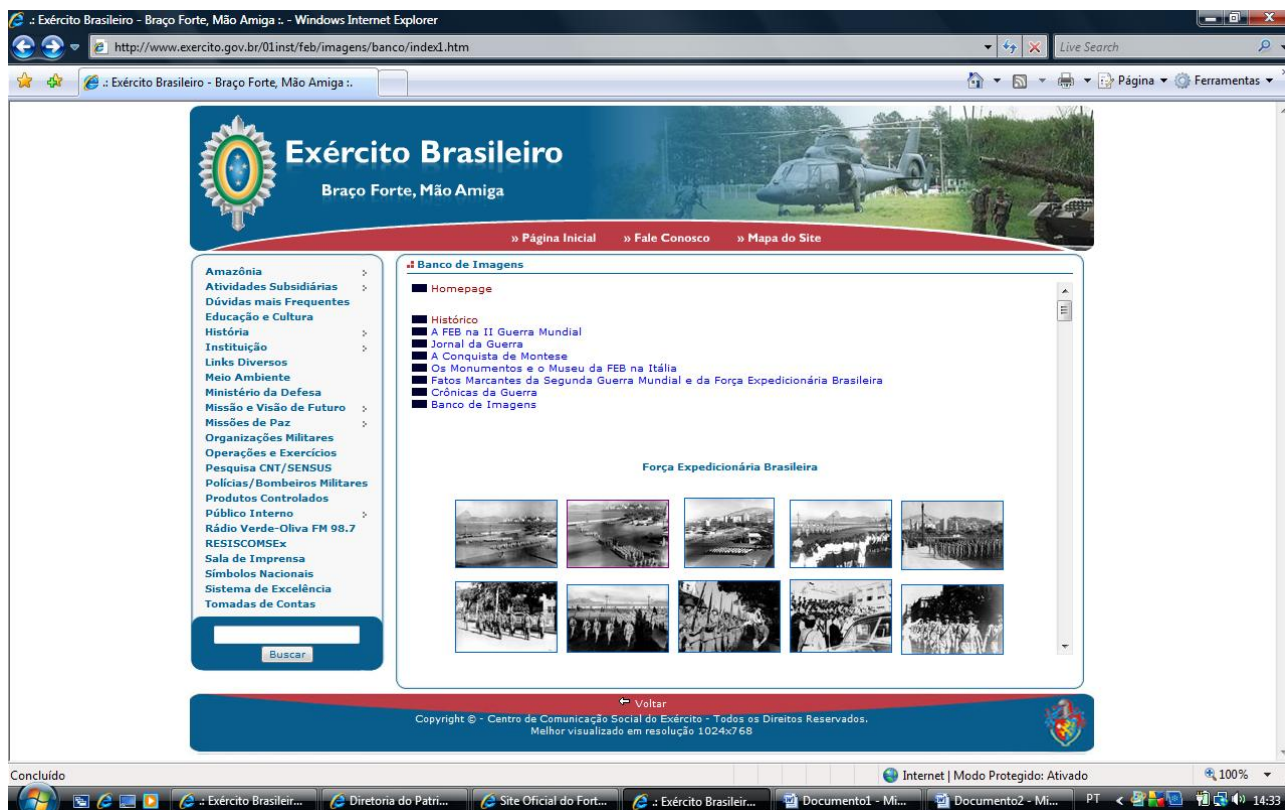
Principal :
Histórico :
Subordinação :
Estrutura :
Mausoléu :
O Museu :
links :
Fale conosco :
Mapa do site :

Internet | Modo Protegido: Ativado 100%

Exército ... Diretoria d... BIBLIEJ - Bi... Arquivo ... SSTARQ A... Monument... Document... Document... PT 14:46

Fonte: MONUMENTO NACIONAL DOS MORTOS DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. **Apresentação**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.mnmngm.ensino.eb.br>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO J – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Banco de Imagens - Disponível no site da organização / conteúdo: participação do Exército na 2ª Guerra Mundial.



Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO. **Banco de imagens**. Brasília, [2009]. Disponível em: <www.exercito.gov.br>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO K – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Biblioteca, Hemeroteca, Mídia-teca e Videoteca - Banco de vídeos disponíveis no site do Museu Histórico do Exército.

The screenshot displays the website interface for the 'Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana'. The main content area is titled 'Forte Tube' and lists two video entries:

- Ato Final - Os 18 do Forte (5/5)**: Published on 27/05/08, 487 views, 02:12 duration. Description: 'Os integrantes do Forte de Copacabana saem pela Av. Atlântica, para enfrentar as tropas legalistas, no episódio dos "18 do Forte". Parte V.'
- A Traição - Os 18 do Forte (4/5)**: Published on 27/05/08, 554 views, 01:41 duration. Description: 'A prisão do Cmt do Forte de Copacabana (Cap Eudlydes Hermes da Fonseca) no episódio dos "18 do Forte". Parte IV.'

The website includes a search bar, a navigation menu with options like 'Home', 'Subordinação', and 'Histórico', and a 'NOS ESTAMOS Online' status indicator.

Fonte: MUSEU HISTORICO DO EXERCITO E FORTE DE COPACABANA. **Banco de vídeos**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <<http://www.fortedecopacabana.com/modules/xoopstube/viewcat.php?cid=8>>. Acesso: 25 Ago. 2009.

ANEXO L – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Apoio Científico-Educacional - Exemplo de evento realizado para promover a história militar.

I Ciclo de Palestras de História Militar
da Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército

A História Militar

A História Militar se ocupa da Guerra como fenômeno, que vai muito além da narrativa da batalha propriamente dita. É um estudo profundo e amplo dos conflitos armados passados, de como as nações se prepararam para eles ou de como o evitaram, de suas causas e conseqüências, das operações militares, das campanhas e de todos os ensinamentos intrínsecos aos acontecimentos bélicos, ampliando a divulgação de novas formas científicas de compreensão do passado através da Arte da Guerra.

O conhecimento da História Militar Brasileira para os integrantes da Força é de suma importância, a fim de fortalecer a cultura militar, particularmente nos quadros, pois, ao travar contato com os principais eventos históricos, esses integrantes serão agentes de preservação da memória da Instituição.

O estudo da História Militar contribui para o fortalecimento da coesão do Exército como Instituição.

O militar conhecedor do passado da Instituição a que serve será um profissional mais qualificado e preparado para conviver num mundo onde as informações e a cultura geram poder.

Principal
 Palestras
 Calendário
 Galeria de fotos

Concluído
 Internet | Modo Protegido: Ativado
 100%
 : Exército Bras... Diretoria do P... Site Oficial do ... http://www.ex... I Ciclo de Pale... Documento1 ... Documento2 ... PT 14:39

Fonte: DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO. **I ciclo de palestras de história militar**. Rio de Janeiro, [2009]. Disponível em: <http://www.dphcex.ensino.eb.br/ciclo/pag_ciclo.html>. Acesso: 25 Ago. 2009.

ANEXO M – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Parcerias - Projeto História Oral.



Fonte: FUNDAÇÃO CULTURAL EXÉRCITO BRASILEIRO. **Projetos em acervo**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.funceb.org.br>>. Acesso: 25 Ago. 2009.

ANEXO N - Memória do Exército - Tipo de Projeto: Parceria – Exemplo: curso de graduação em História Militar promovido em parceria com a Unisul Virtual.

The screenshot shows a web browser window displaying the Unisul Virtual website. The page is titled "História Militar" and provides information about a post-graduate course. The main content includes a description of the course's focus on historical and military knowledge, a list of course details, and a list of requirements for enrollment.

UNISUL Virtual Conheça nossos cursos de pós-graduação

História Militar

O conhecimento Histórico e Militar a serviço da sua formação.

Apreender sentidos da História Militar

O sentido histórico implica necessariamente um olhar para o passado, mas, esse olhar está carregado de sentidos produzidos em nosso presente. Compreender a imbricação entre olhares e sentidos do presente para o estudo do passado é algo que requer esforço constante.

Apresentação
Coordenação
Inscrição
Alunos por Estado
Fale Conosco

Ap longo dos últimos anos, a História como ciência dinamizou e revitalizou seus objetos e campos de pesquisa. A História Militar hoje pode ser entendida tanto como campo quanto objeto de estudo de pesquisadores das diferentes áreas das ciências humanas. Assim, a História Militar como campo de estudo revitalizado pelas novas perspectivas subsidia a missão militar e ilumina novos paradigmas.

A UnisulVirtual em Convênio com Exército Brasileiro, por meio do Departamento de Ensino e Pesquisa – DEP e com a intervenção do Instituto de Geografia e História Militar do Brasil – IGHMB, oferece o Curso de Especialização em História Militar com o qual apresenta possibilidades de aprofundar estudos transformando-os em aliados estratégicos para o conhecimento.

Duração do curso
390 horas

Nível do curso
Especialização

REQUISITOS DE INGRESSO: diploma de conclusão de curso superior, acesso a computador conectado à internet.

TITULAÇÃO: Especialista em História Militar

INVESTIMENTO: 16x de R\$ 290,00*

INSCRIÇÃO: R\$ 55,00

Internet | Modo Protegido: Ativado

Fonte: PORTAL UNISULBR. **Apresentação do curso de história militar.** Santa Catarina [2009]. Disponível em: <www.portal2.unisul.br>. Acesso: 25 Ago 2009.

ANEXO O – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Memória Digital - Site orientado ao público militar da reserva para compartilhar as memórias de seu tempo de serviço militar.

EXÉRCITO BRASILEIRO
Braço Forte, Mão Amiga

Conversando com a **RESERVA**

HISTÓRIAS DA CASERNA

Esta Seção foi criada para que o(a) senhor(a) possa difundir histórias do cotidiano militar. Os fatos narrados são de responsabilidade exclusiva do(a) autor(a). A administração deste "site" se reserva o direito de selecionar as matérias para publicação.

Título	Autor	Data
Minha Mãe Mudou a Senha do Plano de Chamada	Cap Womey José Gomes de Oliveira	29 Jan 2009
Perfil de um Campeão	Ten Cel Lauro Gomes Ferreira Leite	28 Jul 2008
Histórias daquele tempo	Ten Cel Creusmar Pereira de Almeida	anterior a 2008
Lembranças de Auaris-AM	Cel Paulo Jonh Garcez Moreira	anterior a 2008
Pouso de helicóptero da Aviação do Exército em solo venezuelano	Cel Paulo Jonh Garcez Moreira	anterior a 2008
Visita à Pistóia	Ten Cel Tulio Carvalho Campello de Souza	anterior a 2008

Copyright © 2005, Exército Brasileiro. Todos os Direitos Reservados.

Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO. **Conversando com a reserva**. Disponível em: <<http://reserva.exercito.gov.br/caserna/indice.htm>>. Acesso em: 25 Ago 2009.

ANEXO P – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Periódicos e Materiais Impressos / Publicações – Revista Recrutinha - Exemplo de publicação com temática alusiva a personagens e acontecimentos da trajetória da organização.



Fonte: REVISTA. Publicação do Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro dirigida ao público infantil com distribuição gratuita para Organizações Militares e escolas em todo o Brasil. Publicação Impressa e disponível on-line, no site da instituição. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Recrutinha**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/Recrutinha>>. Acesso: 25 ago. 2009

ANEXO Q – Tipo de Projeto de Memória: Periódicos e Materiais Impressos / Publicações – Noticiário do Exército. Exemplo de informativo voltado ao público interno, mas também disponível on-line, que contém caráter de resgate histórico do Regime Militar segundo a visão da organização.



Brasília- DF, domingo, 31 de março de 2002 Ano XLV Nº 9.963

38 anos do Movimento Cívico-Militar de 31 de Março de 1964

A história que não se apaga nem se reescreve



São Paulo, 19 Mar 64: Marcha da Família com Deus pela Liberdade – o povo clama pelo fim da desordem

O Movimento Cívico-Militar de 31 de Março de 1964 é um marco no processo evolutivo nacional. Nada aconteceu por acaso! A História reflete a reação da sociedade brasileira à tensão vivida. O tempo decorrido permite apreciar aquele Movimento de maneira serena, recordando as circunstâncias que levaram à sua eclosão e identificando seus reflexos para a atual conjuntura. Importa ver essa data com olhos desarmados. Nada de intelectualismo presunçoso e vazio. A mente livre de visões estereotipadas. Ausência de interesses particulares prejudicados e de insatisfeitas ambições políticas. Nem opiniões apressadas, nem conceitos falsos. A crise econômica no início dos anos 60 e os antagonismos da Guerra Fria inquietavam e frustravam todos os estratos sociais. O ativismo político-partidário e o desvirtuamento do direito de associação corroíam a disciplina e comprometiam a hierarquia nas Forças Armadas. O País vivia ameaçado de submissão a uma ordem contrária aos valores básicos de nossa nacionalidade. Diante daquele quadro, a população, em

gigantescas passeatas, conclamava os militares a colocarem fim ao desvio do caminho para o qual a Nação estava sendo arrastada.

Indissolavelmente comprometido com o destino da sociedade que lhe deu origem, o Exército Brasileiro ajudou, de modo decisivo, a desencadear a Revolução Democrática de 31 de Março de 1964. O desfecho rápido e incruento atesta o elevado apoio popular do Movimento Cívico-Militar que a conduziu. Vitorioso o Movimento, resgatou o respeito à autoridade, restituiu o espírito cívico e o amor próprio de um povo ameaçado em sua autodeterminação e livre opção pela democracia. Criou condições para a construção de um novo Brasil em ambiente de paz e segurança. Fortaleceu a economia. Promoveu extraordinária expansão e integração da estrutura produtiva e fomentou mecanismos de proteção e qualificação social. Tudo isto demandou tempo e fôlego para ser realizado. Concluída a missão cívica, é falsa a idéia que o Exército retornava aos quartéis, posto que jamais os deixara.

Nesse contexto evolutivo, a Força Terrestre tem sobressaído pelo devotamento aos mais legítimos interesses nacionais, mantendo sua estatura moral perante a Nação a que serve, como comprovam os elevados índices de confiança de que desfruta perante a sociedade.

Hoje, a perspectiva de mais de três décadas permite analisar o Movimento Cívico-Militar de 31 de Março de 1964 com olhos, mente e coração libertos das questões que dividiram o País no passado. Desta análise, verifica-se que ele surgiu e se afirmou na defesa do regime democrático, em comunhão com os anseios da gente brasileira, conforme registram as evidências históricas, as quais, nunca é demais repetir, não se apagam nem se reescrevem.

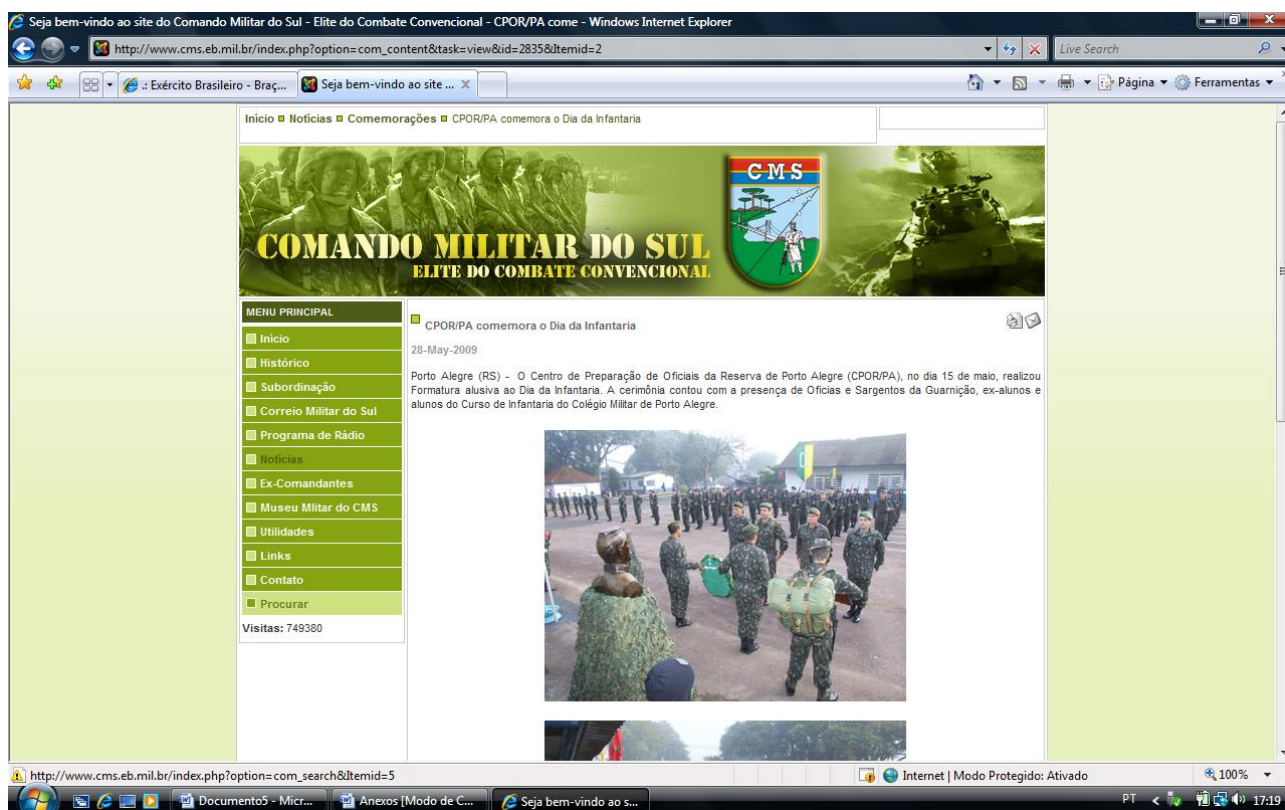
Fonte: NOTICIÁRIO do Exército. Publicação do Centro de Comunicação Social do Exército com distribuição gratuita para Organizações Militares. Publicação Impressa e disponível on-line, no site da instituição. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Noticiário do Exército**. Brasília, [2002]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/NE/2002/03/9963/capa963.htm>>. Acesso: 25 Ago 09.

ANEXO R – Memória do Exército - Tipo de Projeto: Publicações – Revista Verde-Oliva - Exemplo de publicação com resgate da memória da organização.



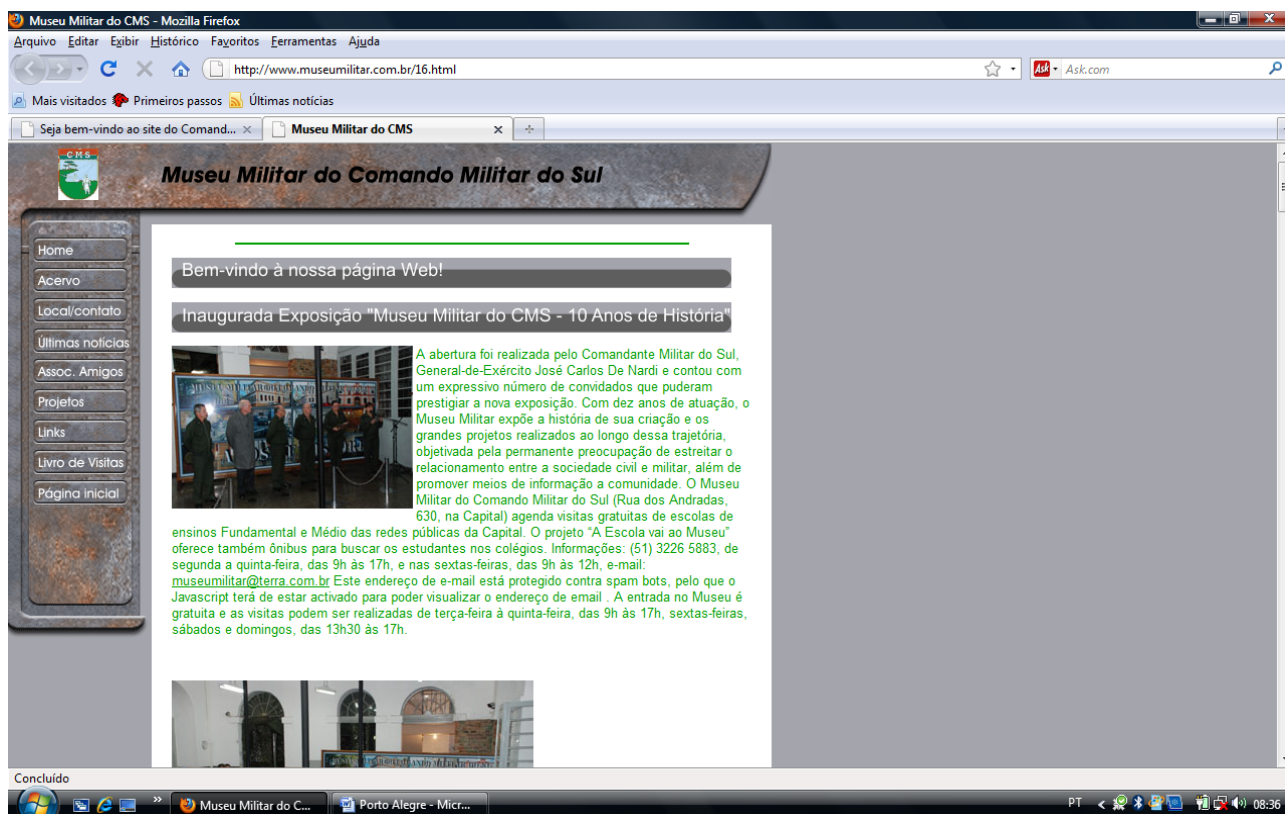
Fonte: REVISTA VERDE-OLIVA. Publicação do Centro de Comunicação Social do Exército com distribuição gratuita para Organizações Militares. Publicação disponível também on-line, no site da instituição. Publicação Impressa e disponível on-line, no site da instituição. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Revista Verde-Oliva**. Brasília, [2009]. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/Verdeoliva>>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO S – Memória do CMS – Tipo de Projeto: Homenagens - Comemoração de Datas Militares / Formatura em Organização Militar.



Fonte: COMANDO MILITAR DO SUL.. Notícias: **Formatura em comemoração ao dia da Infantaria no Centro Preparatório de Oficiais da Reserva.** Porto Alegre, [2009]. Disponível em<<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso: 25 Ago. 2009.

ANEXO T – Memória do CMS – Tipo de Projeto: Museu do Comando Militar do Sul (RS).



Fonte: MUSEU MILITAR. Comando Militar do Sul. Porto Alegre, [2009] Disponível em: <<http://www.museumilitar.com.br/16.html>>. Acesso em: 01 Nov 2009.

ANEXO U – Memória do CMS – Tipo de Projeto: Museu - Fundação Parque Osório (RS).



Fonte: FUNDAÇÃO PARQUE OSÓRIO. *Últimas notícias*. Osório. [2009]. Disponível em <http://www.osorio.org.br/casa_osorio.htm>. Acesso em: 25 Ago. 2009.

ANEXO V - Espaços Culturais do CMS – Regularizados e em processos de regularização a DPHCEX

Nº	OM	Cidade	Denominação
01	1 BCom	Santo Ângelo-RS	Museu Marechal Rondon
02	1 RC MEC	Itaqui-RS	<i>Museu Militar de Itaqui</i>
03	10 BEC	Lages-SC	Museu Ferroviário
04	12 BEC Bld	Alegrete-RS	Sala Histórica Batalhão Marechal Enéas Galvão
05	13 BIB	Ponta Grossa- PR	Espaço Cultural Heróis do 13º Regimento de Infantaria
06	14 RC Mec	São Miguel do Oeste-SC	Sala Histórica Lanceiros do Ponche Verde – Resgatando a sua História
07	15 Bda Inf Mtz	Cascavel-PR	Sala de Exposição - Salão Guararapes
08	15 GAC AP	Lapa-PR	Museu Bravos da Lapa e Salão Guararapes
09	16 GAC AP	São Leopoldo-RS	Sala de Exposição Visconde de São Leopoldo
10	19 RC MEC	Santa Rosa-RS	Museu Marechal Castelo Branco
11	19º BIMtz	São Leopoldo-RS	Sala de Exposição Leão da Serra
12	1ª Cia E Cmb	São Borja-RS	Museu Souza Docca
13	2 RCMec	São Borja-RS	Espaço Cultural “Sítio Histórico Brigadeiro João Manoel Menna Barreto”
14	20 BIB	Curitiba-PR	Sala de Exposições Sargento Max Wolff Filho
15	22 GAC	Uruguaiana-RS	Sala de Exposição - Casa Marechal Mallet
16	25 GAC	Bagé-RS	Sala Histórica Coronel Murilo Edgar Budó
17	27 GAC	Ijuí-RS	Museu e Biblioteca Monte Caseros
18	29 GAC	Cruz Alta-RS	Centro de Tradições Histórico- Militares Humaitá
19	2ª Bia AAAe	Santana do Livramento-RS	Sala Histórica da 2ª Bia AAAe
20	3 B Log	Bagé-RS	Museu do 12º Regimento de Cavalaria
21	3 GAC AP	Santa Maria-RS	Memorial Marechal Mallet (Mausoléu e Museu Marechal Mallet)
22	3 RCG	Osorio-RS	Fundação Parque Histórico Marechal Manoel Luis Osorio
23	3ª Cia E Cmb Mec	Dom Pedrito-RS	Museu Fotográfico Emílio Carlos Jordan
24	3º BPE	Porto Alegre-RS	Sala de Exposições Brigadeiro Jerônimo Coelho
25	4 RCB	São Luiz Gonzaga-RS	Sala Histórica - Espaço Cultural Dragões do Rio Grande
26	5 Cia Com Bld	Curitiba-PR	Sala de Histórica da 5ª Cia Com Bld
27	5 Cia PE	Curitiba-PR	Museu Marechal Zenóbio da Costa
28	5 Esqd C Mec	Castro-PR	Sala de Exposições do 5º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado
29	5 GAC AP	Curitiba-PR	Espaço Cultural Salomão da Rocha - Museu
30	5 RC Mec	Quarai-RS	Sala de Exposições “Cavalaria da Legião das Tropas Ligeira”
31	5 RCC	Rio Negro-PR	Museu - Espaço Cultural do 5º RCC
32	5º BE Cmb Bld	Porto União-SC	Sala de Exposição Heróis do 5º BE CMB BLD
33	6 GAC AP	Rio Grande-RS	Memorial Militar “Brigadeiro Silva Paes”
34	6 RCB	Alegrete-RS	Sala de Exposição Ten Cel Armando de Moraes Âncora
35	7º RC Mec	Santana do Livramento-RS	Sala de Exposição - Brigadeiro Vasco Alves Pereira
36	8 Bda Inf Mtz	Pelotas-RS	Sala Exposição - Manoel Moraes de Souza
37	AGGC	General Câmara-RS	Sala de Exposição Marechal José Antônio Corrêa da Câmara
38	C Militar Curitiba	Curitiba-PR	Museu Cel Loyola
39	CMPA	Porto Alegre-RS	Museu Casarão da Varzea
40	CPOR - PA	Porto Alegre-RS	Sala de Exposição Marechal Salvador César Obino
41	EASA	Cruz Alta-RS	Espaço Cultural Sgt Max Wolff Filho
42	Museu Militar do CMS	Porto Alegre-RS	Museu Militar do CMS

Fonte: 5ª Seção do Comando Militar do Sul.

ANEXO W - Memória do CMS – Tipo de Projeto: Periódicos e Materiais Impressos / Publicações – Correio Militar do Sul - Exemplo de publicação com temática alusiva a personagens e acontecimentos da trajetória da organização.

Correio Militar do Sul
Impresso Especial
110 1999.0-000
Cada 15 dias
CORREIOS

Veículo de Comunicação Social do Comando Militar do Sul - Ano X - N° 116 - Porto Alegre, Fevereiro e Março de 2009

CMS COMEMORA A BATALHA DE MONTE CASTELO

O Comando Militar do Sul (CMS) realizou, no dia 20 de fevereiro, em frente ao Quartel General do CMS, em Porto Alegre/RS, formatura alusiva aos 64 anos da Tomada de Monte Castelo. Na ocasião, participaram os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira que vivenciaram este fato em 21 de abril de 1945, além de militares do CMS. Após, os febianos e os oficiais visitaram o Museu Militar. Todas as Organizações Militares do CMS, distribuídas nos três Estados da Região Sul, também realizaram uma homenagem a este feito.

No dia 21 de fevereiro de 1945, às 17h30min, os primeiros soldados da Força Expedicionária Brasileira, integrantes do Regimento Sampaio, atingiram o topo de Monte Castelo, quebrando, finalmente, a implacável resistência alemã após feroz luta. Esta foi a última e mais sangrenta tentativa dentre as diversas que já haviam fracassado no intento de dominar aquela importante posição defensiva alemã. O rigoroso inverno europeu foi a grande escola do soldado brasileiro.

Valendo-se da sua extraordinária capacidade de adaptação, nossos soldados habituaram-se à neve, ao frio e ao combate. Em longas vigílias de gelo e sangue, suportaram o castigo letal das metralhadoras Lurdirna, das minas e dos morteiros alemães. Os pracinhas acreditaram em si e esperaram a sua hora. Em Monte Castelo a FEB viveu o episódio mais emocionante de sua trajetória em território italiano e celebrou o seu primeiro grande combate vitorioso na II Guerra Mundial.

VENCERAM OS BRASILEIROS A RESISTENCIA NAZISTA

ÔNIBUS-EXPRESSOS
PELA MANHÃ E À TARDE

O GLOBO
CAFÉ BRASILEIRO a preços elevados

A equipe de Monte, a 24 de abril de 1945, foi comemorada para os infantis brasileiros, representada pelo 2º e 3º regimento infantaria, que conquista o cume da montanha.

Fonte: CMS comemora a batalha de monte castelo. COMANDO MILITAR DO SUL. **Correio Militar do Sul**. Porto Alegre, ano 10, n. 116, fev. 2009. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 25 Out. 2009.

ANEXO X - Memória do CMS – Tipo de Projeto: Periódicos e Materiais Impressos / Publicações – Correio Militar do Sul - Exemplo de publicação com temática alusiva a personagens e acontecimentos da trajetória da organização.

2 - Correio Militar do Sul

DESTAQUES

CMS comemora o Dia do Soldado

Em todas as Organizações Militares do Comando Militar do Sul (CMS), assim como em todo o território nacional, foi comemorado, em 25 de agosto, o Dia do Soldado. As unidades militares realizaram diversas atividades, durante a Semana do Soldado, tais como Ações Cívico-Sociais, Exposições Itinerantes, apresentações em locais públicos de Ordem Unida sem Comando, de Cães de Guerra, de Bandas e outras ações que envolveram a participação das comunidades locais. O Dia do Soldado foi comemorado

pelo Comando do CMS, no 3º Regimento de Cavalaria de Guardas, em Porto Alegre/RS, com uma formatura alusiva à data, que contou com a presença da Governadora, Yeda Crusius. Estiveram presentes representações das Organizações Militares da capital gaúcha, com a participação um efetivo superior a mil homens.

Na ocasião, foram entregues 33 Medalhas do Pacificador e 10 Diplomas de Colaborador Emérito a militares, civis e entidades que de alguma forma colaboraram com o CMS. O Co-

mandante Militar do Sul, General-de-Exército José Elito Carvalho Siqueira, condecorou a Governadora do Estado com a Medalha da Ordem do Mérito Militar, no grau Comendador.

Na mesma solenidade, foi premiado o Soldado destaque do CMS em 2008.

Ao final, a governadora Yeda e o General Elito colocaram flores junto ao busto do Patrono do Exército Brasileiro, Duque de Caxias e, após, houve o desfile da tropa.



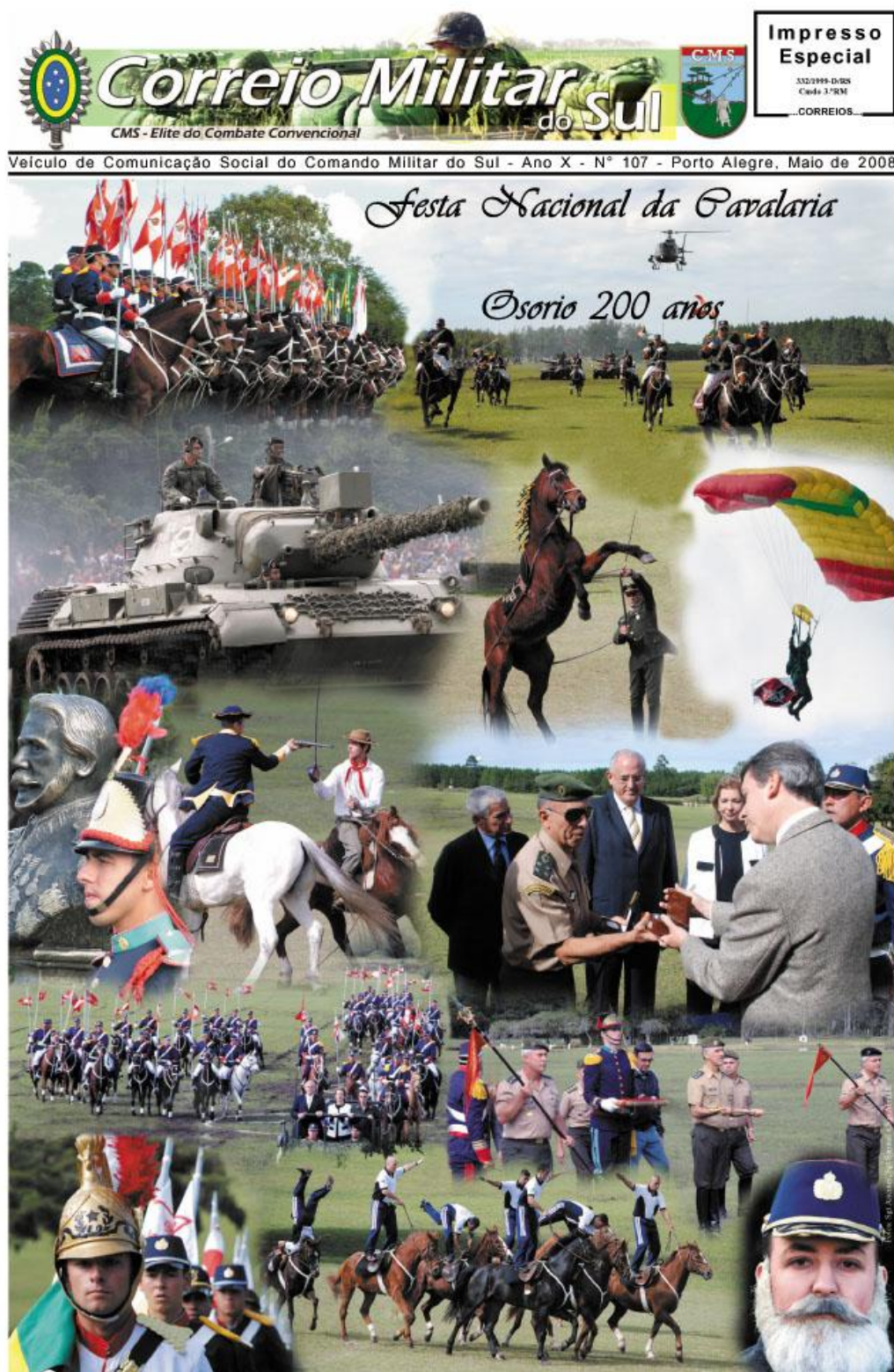
Fonte: CMS COMEMORA o dia do Soldado. COMANDO MILITAR DO SUL. **Correio Militar do Sul**. Porto Alegre, ago. 2008. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 25 Out. 2009.

ANEXO Y - Exposição realizada como parte das comemorações ao Bicentenário de Osório (2008) - Fundação Parque Osório (RS).



Fonte: FUNDAÇÃO PARQUE OSÓRIO. **Últimas notícias**. Osório. [2009]. Disponível em <http://www.osorio.org.br/sala_memorial_bicent_osorio.htm>. Acesso em: 25 Ago 2009.

ANEXO Z – Matérias publicadas no informativo Correio Militar do Sul, produzido pela 5ª Seção do CMS, sobre as atividades pertinentes ao Bicentenário de Osório na região. Clipping realizado a partir do informativo Correio Militar do Sul, no período de Janeiro a Outubro de 2008.



Fonte: FESTA NACIONAL DA CAVALARIA. COMANDO MILITAR DO SUL. **Correio Militar do Sul**. Porto Alegre, mai. 2008. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

Lançamento do Livro de Osorio



O Comando Militar do Sul, por intermédio da 6ª Divisão de Exército e do 3º Regimento de Cavalaria de Guarda, realizou o Lançamento do Livro "Osorio", comemorativo ao Bicentenário de Nascimento do Marechal Manoel Luis Osorio.

O evento, realizado no dia 30 de abril, no Memorial do Rio Grande do Sul, em Porto Alegre/RS, contou com a presença do Comandante Militar do Sul, General-de-Exército José Elito Carvalho Siqueira, do Presidente da Comissão Organizadora das Comemorações do Bicentenário de Osorio e Comandante da 6ª Divisão de Exército, General-de-Divisão Wellington Fonseca, da Secretária de Cultura do Estado, Mônica Leal, familiares de Osorio, além de autoridades civis e militares.



O Livro, com distribuição gratuita, conta, em síntese, riquíssimas narrativas a respeito de Osorio, insigne Patrono da Arma de Cavalaria do Exército Brasileiro, desde o seu nascimento em 10 de maio de 1808 até a sua morte em 4 de outubro de 1879.

Esta obra, desenvolvida pelo autor, Coronel da Arma de Cavalaria Pedro Paulo Cantalice Estigarribia e grande equipe, visa satisfazer a



todos, do soldado ao general, do civil ao estudante, constituindo-se uma espécie de preliminar para consultas mais profundas na vasta e excelente bibliografia disponível no País.

Vale ressaltar que o sucesso desse projeto se deu devido à captação de recursos por Lei de Incentivo Federal.

Após a cerimônia, foi possível admirar a exposição conjunta de painéis e pertences do Marechal Osorio, além de interagir com o autor da obra que realizou uma sessão de autógrafos.

Museu Militar do CMS inaugura Exposição "Osorio 200 Anos"



O Museu Militar do Comando Militar do Sul (CMS) e o 3º Regimento de Cavalaria de Guarda, Porto Alegre/RS, desenvolveram, de forma inédita, a exposição "Osorio 200 Anos", a fim de divulgar a vida deste que foi um soldado exemplar e um político de grande destaque no cenário brasileiro. A exposição, aberta dia 3 de abril, estender-se-á até agosto. No Aeroporto Salgado Filho, painéis ficaram expostos no saguão.



Expediente

MINISTÉRIO DA DEFESA EXÉRCITO BRASILEIRO COMANDO MILITAR DO SUL

Comandante Militar do Sul

General-de-Exército José Elito Carvalho Siqueira

Chefe do Estado-Maior do CMS

General-de-Brigada Manoel L. Narvaz Pafiadache

Correio Militar do Sul

Veículo de Comunicação Social do

Comando Militar do Sul

Editor-Chefe: Cel Bolze

Jornalista Responsável: 2º Ten Quéli - Reg Profº 11562 DRT/RS

Diagramação: 3º Sgt Abrante

Revisão: Cel Vogt, TC Candido e 2º Ten Quéli

Colunista: Cel Estigarribia

Redação: Rua dos Andradas, nº 562/ sala 508

CEP 90029-900-Porto Alegre/RS

Fone: (51) 3220 6413

Fax: (51) 3220 6470

E-mail para envio de matérias:

comsocmcs@gmail.com

Página Eletrônica: www.cms.eb.mil.br

Impressão: Zero Hora Editora Jornalística S.A.

Tiragem: 4.000 exemplares

Distribuição: Eletrônica via e-mails e gratuita

Circulação: nacional, dirigida.

Mensagem do Comandante

A extensa programação comemorativa do Bicentenário do Nascimento do Marechal Osorio marcou o mês de maio último e colocou o Comando Militar do Sul (CMS) no centro das atenções dos cavalarianos. Cumpre ressaltar a expressiva participação dos diversos segmentos da sociedade nos eventos culturais, desportivos e militares que compuseram a programação onde as tradições da arma e os feitos do legendário Osorio foram evocados. É no culto dessas tradições que o querido Exército Brasileiro reforça sua identidade, aumenta a sua coesão e se fortalece como organização estável e perene, em meio às transformações que são vividas.

Em junho, será realizada a segunda fase da Operação Fronteira Sul I, iniciada no mês de maio, em que o CMS empregará todos os seus sistemas operacionais na faixa de fronteira sob sua jurisdição. Nesse exercício de adestramento militar serão priorizadas ações de presença e dissuasão, com o emprego de tropas da três Forças Armadas. Além disso, apoiarão os diversos órgãos de segurança estaduais e federais nas ações relativas aos delitos transfronteiriços e ambientais na faixa de fronteira. Para tanto, o CMS contará com a participação direta da maioria das suas organizações militares, acrescida da Brigada de Operações Especiais, da Brigada de Infantaria Leve e da Brigada de Aviação do Exército, além de efetivos da Marinha do Brasil, da Força Aérea Brasileira e de órgãos federais e estaduais ligados à arrecadação, à segurança pública e à preservação ambiental.

Dessa forma, alinhado com os demais segmentos do Exército Brasileiro, o CMS reverencia os heróis do passado e cultua suas tradições, herança de um passado com forte influência na organização e gerações presentes. Ao mesmo tempo, com a realização de exercícios e operações, não se descuida do seu preparo e realiza permanente adestramento para ter condições de cumprir com êxito as missões constitucionais que lhe são atribuídas e se manter sempre atento e pronto para atender aos eventuais chamamentos da Pátria.

Gen Ex José Elito Carvalho Siqueira
Comandante Militar do Sul



GBOEX - Previdência Privada

Um jeito especial de assegurar o futuro de quem você ama.

Planos Vida GBOEX

- Proteção para a família;
- Ampla Rede de Convênios;
- Mensalidades acessíveis.

A partir de
RS 10,85*



Matriz: Sete de Setembro, 604 - Fone: (51) 3215. 8088
Site: www.gboex.com.br

SEGURO AUTOCONFIANÇA COM CONDIÇÕES E DESCONTOS ESPECIAIS PARA MILITARES DA ATIVA E DA RESERVA

Desconto Especial
Desconto na franquia
Conservação em folha
Parcelamento isento de juros
Atendimento personalizado



www.confiancasseguros.com.br

(51) 3215.8113

Demais forças armadas:

(51) 32265520/ 81647728

DESTAQUES

Correio Militar do Sul - 3

Cavalgada Osorio 200 Anos chega ao Parque Osorio



Após 29 dias e mais de 1.000 km, a Cavalgada Osorio 200 Anos, chegou ao Parque Histórico Marechal Manoel Luis Osorio, em Tramandaí/RS, no dia 8 de maio, conforme o previsto. A cavalgada que iniciou no dia 10 de abril com 31 cavaleiros, entre civis e militares das Organizações de Cavalaria dos Estados do

Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, finalizou o seu percurso com mais de 70 integrantes. Esta foi a maior cavalgada comemorativa realizada pelo Exército Brasileiro nos últimos tempos.

Militares da Arma de Cavalaria saíram de Uruguaina/RS, passando por Bagé/RS, onde se juntaram aos cavaleiros vindos de Jaguarão/RS.

O percurso foi o mesmo percorrido pelo Marechal Osorio, durante a Luta Cisplatina (1816-1828), a Revolução Farroupilha (1835-1845), a Guerra do Uruguai (1864) e a Guerra da Tríplice Aliança (1866-1870).

Os cavaleiros, durante o tempo de vivência, destacaram o alto teor de integração conquistado entre os civis e militares e a grande receptividade nos locais por onde passaram, além do excelente trabalho das equipes de apoio, tanto do Comando

Leia na próxima edição:
Operação Fronteira Sul, Dia da
Infantaria e Dia das Comunicações.

Militar do Sul quanto dos Movimentos Tradicionalistas.

No Parque Osorio, o Comandante da 6ª Divisão de Exército, General-de-Divisão Wellington Fonseca, os recebeu com a presença de alunos do Colégio Militar de Porto Alegre e de escolas municipais.



Corrida Rústica Bicentenário de Osorio

O Comando Militar do Sul, por intermédio da Artilharia Divisionária da 6ª Divisão de Exército, promoveu, no dia 11 de maio, como parte integrante das comemorações do Bicentenário do Nascimento do Marechal Manoel Luis Osorio, a Corrida Rústica Bicentenário de Osorio. A largada, ocorreu na Usina do Gasômetro,



em Porto Alegre/RS, também sendo este o local da chegada, contou com mais de 600 atletas entre militares e civis.

O percurso foi de 10 km em piso misto, variando em asfalto, terra batida, grama e trilhas existentes nas margens do Guaíba e Parque Marinha do Brasil. A prova foi dividida nas categorias: Geral (masculina e feminina), Militares (masculino e feminino), Infantil por idades (masculino e feminino) com distância individual de 10km e revezamento de duplas com 5km por atleta. Todos os atletas receberam um "kit" contendo camiseta, numeração, frutas e "chip" eletrônico.

Os participantes destacaram o alto nível de organização da prova e a forte integração entre militares e civis.

Durante o percurso, os atletas percorreram belas paisagens, oportunizadas pelo Rio Guaíba



e pelo Parque Marinha. Em um trecho, os competidores passaram por uma ponte flutuante feita pelo 6º Batalhão de Engenharia de Combate, de São Gabriel/RS. Também foram oferecidos serviços de massoterapia e fisioterapia na barraca da Saúde do Exército.

Projeto Arquitetônico do Museu da Cavalaria

O Museu da Cavalaria, a ser localizado no Parque Osorio, em Tramandaí/RS, será o primeiro da América Latina a ilustrar a evolução histórica da Cavalaria Brasileira e, também, aspectos diversos da história do Estado do Rio Grande do Sul. Em módulos temáticos, contará com 1.500 metros quadrados de área de exposição, e procurará abordar de forma interativa aspectos da origem da Cavalaria até os dias atuais. Também divulgará aspectos da evolução militar do homem, explicará como as mudanças no domínio da técnica e da ciência influenciaram o modo de combater e descreverá o papel dos cavaleiros na consolidação de nossos territórios. Além disto, uma vertente cultural difundirá elementos da tradição, folclore, esporte e zoologia. Será implantado em área próxima à edificação histórica onde nasceu o Marechal Osorio e ao Memorial onde estão depositados seus restos mortais, sendo composto de quatro edificações: "hall"; área técnica; área de exposição, restaurante e lojas.



Simpósio Bicentenário de Osorio

O Colégio Militar de Porto Alegre, promoveu nos dias 6 e 7 de maio, no auditório do GBOEX, em Porto Alegre/RS, o Simpósio Bicentenário do Marechal Osorio.

A abertura foi realizada pelo Comandante Militar do Sul, General-de-Exército Elito. Por intermédio de palestras, este Simpósio teve como objetivo fomentar o diálogo entre pesquisadores civis e militares acerca do papel histórico desse personagem ímpar na história militar e política do Brasil.

Participaram como conferencistas: Cláudio Moreira Bento, presidente da Academia de História Militar Terrestre do Brasil; Moacyr Flores, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Major Carlos Roberto da Rosa Rangel, do Colégio Militar de Santa Maria, e Francisco Doratioto, da Universidade de Brasília.



Se até
super-herói
precisa
de um bom
parceiro,
imagine você.



Parceiro é aquele que sempre aparece com uma solução para os imprevistos do dia-a-dia. Essa é a ideia da parceria entre o Citibank e o Exército. E para começar, você, militar ou civil lotado nas forças armadas, pode receber seus vencimentos através do Citibank.

Confira as soluções e vantagens exclusivas que preparamos para você.

• Programas de Educação e Consultoria Financeira • Isenção de tarifas do Pacote de Produtos e Serviços por 6 meses¹. Após esse período, valor mensal de R\$ 8,00.
• Descontos progressivos • Cheque Especial com a taxa de 7,5%² a.m.
• Crédito Pessoal com a taxa de 3,9%³ a.m. • Cartões de Crédito • Seguros⁴

Ligue agora no 0800 727 2464 e marque uma visita para conhecer as vantagens de ser cliente Citibank.

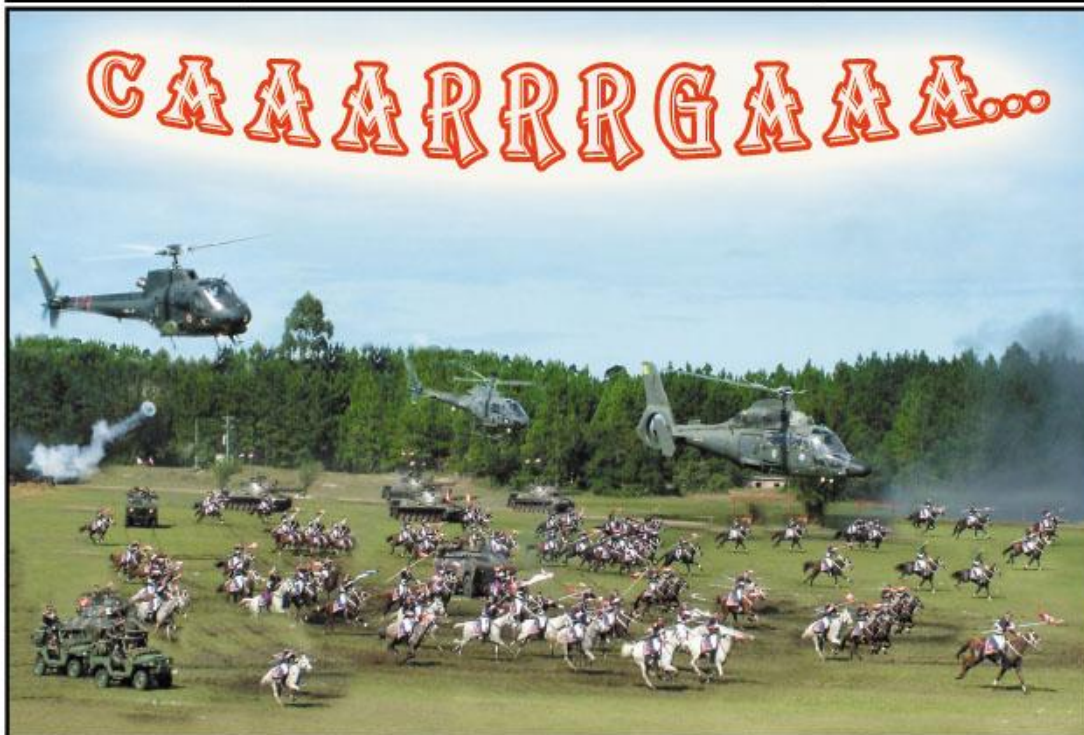
citibank.com.br

citibank

¹ Para a contratação de crédito, o cliente deve estar em dia com suas obrigações financeiras. ² Taxa de juros variável, baseada na taxa de juros de referência do Banco Central do Brasil. ³ Taxa de juros variável, baseada na taxa de juros de referência do Banco Central do Brasil. ⁴ Seguro de Vida, Seguro de Acidentes Pessoais, Seguro de Saúde, Seguro de Incêndio e Danos Materiais, Seguro de Furtos e Roubo, Seguro de Incêndio e Danos Materiais, Seguro de Furtos e Roubo, Seguro de Incêndio e Danos Materiais, Seguro de Furtos e Roubo. Para mais informações, consulte o site www.citibank.com.br. © 2008 Citibank. Todos os direitos reservados.



Veículo de Comunicação Social do Comando Militar do Sul – Porto Alegre – RS – Maio de 2008



O Comando Militar do Sul, por intermédio do 3º Regimento de Cavalaria de Guarda (3º RCG), realizou, no dia 10 de maio, no Parque Histórico Marechal Manoel Luis Osório, em Tramandai/RS, a Festa Nacional da Cavalaria. O evento contou com a presença da Governadora do Estado, Yeda Crusius, do Ministro da Defesa, Nelson Jobim, do Comandante Militar do Sul, General-de-Exército Elito, do Presidente da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, Alceu Moreira, de oficiais generais, além de outros quatro mil convidados entre militares e civis de todo o País.

O Exército Brasileiro vem realizando, desde o início do ano, atividades alusivas às Comemorações do Bicentenário de Nascimento de Osório, cujo ponto alto foi marcado pela tradicional Festa Nacional da Cavalaria. Dando início ao evento foi realizada a inauguração do painel alusivo ao Patrono, na entrada do Parque. O painel construído com técnicas de mosaico, feito de azulejo, retrata a vida de Osório e foi doado pelos alunos do Colégio Militar de Curitiba. Em seguida, foi lançada a Pedra Fundamental do Projeto Museu da Cavalaria, idealizado em outubro de 1991.

O ínfimo da Festa foi marcado pelo recebimento das Lanças e de Guerra e de Honra e pelo Sabre (este vindo especialmente do Museu Forte de Copacabana, Rio de Janeiro/RS) pertencentes ao Marechal

Osório, conduzidos pelos cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras, Resende/RJ. As Lanças foram transportadas de Porto Alegre para Osório na já tradicional "Maratona da Lança", realizada por militares montados a cavaleiro da Rodovia Marechal Osório (BR-290). O Sabre de Honra foi oferecido a Osório por seus companheiros de Exército e foi entregue em ato solene no Campo da Redenção em Porto Alegre, em 1871. O Sabre é ornamentado com ouro e brilhantes e na copa figuram cenas da Guerra da Triplice Aliança.

Na sequência, houve o lançamento da Medalha de Ouro do Marechal Osório cunhada pela Casa da Moeda. A seguir, foram realizadas demonstrações da Vida de Osório, de Volteio da Equipe da Polícia Militar de São Paulo/SP, apresentação de Ares Altos da Escola de Equitação do Exército, Rio de Janeiro/RJ, e de "Carrousel" Militar do 3º RCG. O ponto alto foi a apresentação da Carga de Cavalaria em honra à memória do Marquês do Herval, com a participação de aproximadamente 500 militares e 200 cavalos, representações de Carros de Combate Leopard, do 4º Regimento de Carros Combate, Rosário do Sul/RS, Salto Livre de Pára-quedistas militares da Brigada de Infantaria Pára-quedista, Rio de Janeiro/RJ, Viaturas Blindadas Cascavel e Urutu, e jipes do 8º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, Porto Alegre/RS, e de aeronaves do 3º Batalhão de Aviação do Exército, Taubaté/SP.



Financiamento Imobiliário. Tudo é possível, desde que bem planejado.

Financiamento para aquisição de imóvel residencial ou comercial, novo ou usado, construção de imóvel residencial, aquisição de terreno e de material de construção.

AS MELHORES CONDIÇÕES, COM TAXAS DE JUROS MENORES, AGORA COM PRAZOS E LIMITES DE FINANCIAMENTO AINDA MAIORES!

Mais informações: 0800 61-3040



FHE Fundação Habitacional do Exército
fhe.org.br

EXERCÍCIO PERMANENTE DA FHE NO RIO GRANDE DO SUL - EXCIS

Rua Paulo de Barros, 200 - Centro - 91011-100
Porto Alegre-RS - Fone (51) 3224.8214, 3224.8469 e 3227.1162
Fax (51) 3224.8469



POUPEX Associação de Poupança e Empréstimo
poupep.com.br

ANEXO AA – Tipo de Projeto de Memória: Eventos – Comemoração do Bicentenário de Osório (1808-2008) – Porto Alegre (RS) – Exemplo de mídia espontânea gerada em período local.

ZERO HORA > SEGUNDA | 14 | ABRIL | 2008



RONNY OSORIO

Cavalarianos que partiram de Jaguarão chegaram ontem a Pelotas, no sul do Estado, onde foram recebidos com festa

Cavalgada Militares devem chegar ao município de Osório no dia 8 de maio

Homenagens para Marechal Osório

Quem foi

Marechal Manoel Luis Osório

O patrono da Arma de Cavalaria do Exército Brasileiro nasceu no dia 10 de maio de 1808, na Fazenda Nossa Conceição do Arroio, onde fica hoje o Parque Osório (atual município de Tramandaí). Com 15 anos incompletos, combateu na Guerra da Independência do Brasil. Foi senador do império e ministro da Guerra. Morreu em 1879.

Fonte: site da Fundação Parque Histórico Marechal Manoel Luis Osório

Pelotas/Casa Zero Hora

RAFAEL VARELA

Para celebrar o bicentenário de nascimento do Marechal Osório, cavalarianos militares partiram de Jaguarão e de Uruguaiana para um périplo pelo Estado, rumo a Osório, onde devem chegar em 8 de maio.

Ontem pela manhã, os 12 cavalarianos do 12º Regimento de Cavalaria Mecanizada de Jaguarão chegaram a Pelotas, onde foram recebidos com festa. Por volta das 16h30min, as bisnetas Elisabeth Osório Magalhães e Marina de Assumpção Osório desceram a placa em homenagem ao

Marechal, afixada no prédio onde o brigadeiro de armas residiu, no qual hoje funciona uma agência bancária.

No dia 12, partiram de Uruguaiana os cavalarianos do 8º Regimento de Cavalaria Motorizada. As tropas devem partir juntas, amanhã, rumo a Bagé, de onde seguem para Osório.

Até as 13h25min de sábado, os cavalarianos de Jaguarão haviam percorrido 44 quilômetros. A vontade de levar à população o culto às tradições gaúchas, inspirado “num vulto histórico militar e civil de nosso país”, era superior ao cansaço, disse o tenente-coronel do 12º RCMec Carlos Alberto Garcia. A temperatura se manteve agradável e houve pouca chuva durante o trajeto. A cada uma hora de cavalgada, um intervalo de 10 minutos para cevar o chimarrão e beber água.

A tropa só descansou da viagem, que recomeçou às 6h30min de sábado, depois de atingir a meta de 65 quilômetros. Passaram a noite numa propriedade localizada entre Pedro Osório e Capão do Leão. A viagem com destino a Pelotas começou às 6h30min.

rafael.varela@zerohora.com.br

Fonte: HOMENAGENS PARA o marechal osorio. **Correio do Povo**, Porto Alegre, p. 25, 14 abr. 2008.