

Museus Corporativos como Ferramentas de Comunicação Interna no Curso da Memória Organizacional

Corporate museums as tools for Internal communication in the orientation of Organizational Memory

Jardeline Eunice dos Santos¹ | [ORCID ID](#)

Universidade 7 de Setembro, Brasil

jardelinedossantos@gmail.com

Fernando Luiz Nobre Cavalcante² | [ORCID ID](#)

Universidade Estadual de Campinas, Brasil

fnobre@unicamp.br

Recepción: 12/05/2021 Revisión: 11/11/2021 Aceptación: 19/12/2021 Publicación:23/12/2021

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-09-161-182>

Resumo

Identifica o potencial dos museus corporativos como iniciativas de memória organizacional, bem assim a contribuição desses espaços para a comunicação interna como ativos de fortalecimento da cultura de uma empresa. Nesta pesquisa qualitativa, realizou-se um estudo bibliográfico, no qual foram estruturados em tabela os resultados de aplicação de questionário, bem como se procedeu à análise de dados e informações institucionais coletadas sobre seis museus corporativos, que pertencem e são operados por tradicionais organizações privadas, instaladas há mais de 40 anos em Fortaleza e municípios vizinhos, no Estado do Ceará. Dentre as contribuições oferecidas para os estudos acadêmicos e atuação profissional, estão: uma proposta inédita, ainda não encontrada na literatura, de classificação de potencial explorado pela área de comunicação interna (baixo, bom e alto); possibilidades de uso estratégico dessa memória organizacional pelas áreas de comunicação interna, relações públicas e RH, como em aderir a projetos de isenções de impostos; além da relação direta e, então estratégica, dos projetos de museus corporativos à alta gestão das iniciativas estudadas.

Palavras-chave: Memória Organizacional, Museus Corporativos, Comunicação Interna, Cultura Organizacional

¹ Pesquisador na Universidade 7 de Setembro (Uni7). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4542-7772>

² Pesquisador de pós-doutorado na Universidade Estadual de Campinas, Brasil. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2803-5291>

Abstract

This work aims to identify the potential of corporate museums as organizational memory initiatives, as well as the contribution of these spaces to internal communication as assets to strengthen a company's culture. In this qualitative research, we conducted a bibliographic study, in which we identified in the literature since the need for the feeling of belonging to society; the advent of the "memory culture" phenomenon; the formalization of the past in places of memory; and the interface of these social movements within organizations - with the rise of corporate museums. As an intersection of structuring the past, in Brazil and in the world, there are historical periods marked by changes in power and political freedoms. To understand and identify this process, we analyzed six corporate museums, which are owned and operated by traditional private organizations, installed over 40 years ago in Fortaleza and neighboring municipalities, in the state of Ceará. Thus, we structured the results of applying a semi-structured questionnaire in a table, which was sent by e-mail to those responsible for these memory spaces. The questions were constructed, aligned with the theoretical concepts presented and in search of the specific objectives to identify: the potential contribution of these corporate museums as a tool of internal communication in the management of people; understand the role of these spaces in the development and consolidation of the sense of identification and belonging of the internal public, through the transmission of institutional values. We also structured the analysis of data and institutional information collected in the table, characterizing each museum. Thus, by mapping the type of collection, the place where they work and the directions of the narrative exposed in the analyzed spaces, it is possible to dimension perspectives for the questioning of an organization, after all, "Museum, for what?". In other words, what is the intention of each memory space, what message do want to strengthen with visitors, for example. Still, among the contributions presented for academic studies and professional performance, are: an unprecedented proposal, not found in the literature, for the classification of potential explored by the internal communication area (low, good and high). Regarding this classification, it is worth mentioning that we were guided by the purpose of finding perspectives for academic studies, as well as for professional performance in organizational communication, not having the objective, therefore, to tax any evidence found, right or wrong, but rather to give light to the opportunities already understood and explored by the internal communication, human resources and public relations sectors of one organization, but not yet strengthened in another. In our studies, we have also identified the possibilities of strategic use of this organizational memory by the areas of internal communication, public relations and HR, such as tax exemptions, in addition to the direct relationship of corporate museum projects to the high management of the initiatives studied. The literature and the studied spaces also showed us that the memory of a company, as well as its organizational culture, can be seen as a strategic element, of affirmation and positioning in the market in times of great changes. Understanding the internal public and its potential to multiply organizational culture is also a possible and necessary look at companies memory projects. We also bring the contribution that, in order to be strategic in strengthening ties and for the perpetuation of institutional values in the internal environment, the corporate museum needs to be aligned with the effort to consolidate the collective memory of the social context in which the organization is inserted.

Keywords: Organizational Memory, Corporate Museums, Internal Communication, Organizational Culture

Sumário

1. Introdução
2. Marco Teórico
3. Metodologia
4. Resultados
5. Considerações Finais
6. Referências

Summary

1. Introduction
2. Theoretical Framework
3. Methodology
4. Results
5. Considerations
6. References

1. INTRODUÇÃO

O vertiginoso crescimento da profissão de relações públicas na América Latina nos últimos anos (Martins, Oliveira, & Pons, 2021) volve atenção deste estudo para considerações sobre memória corporativa como fragmento de enquadramentos temáticos aos Estudos de Mídia e das Ciências da Comunicação (Nobre Cavalcante & Manfred Hanke, 2020). Estes profissionais, mais do que pensar em desafios de conteúdos por narrativas de emoção e afetos (de Oliveira Michel, & Geraldine Porciúncula, 2013) utilizam-se da forma para organizar experiências proporcionadas pelas marcas, searas para novos enquadramentos. Como uma das preocupações culturais e políticas das sociedades ocidentais, a memória é um fenômeno observado por Andreas Huyssen (2000), que o considera algo característico dos anos iniciais do século XX. Esse movimento no âmbito das organizações, e a formalização do passado em lugares de memória – como os museus corporativos – também são observados no Brasil e no Mundo, em um período marcado por mudanças e liberdades políticas (Nassar & Farias, 2018).

As raízes históricas de uma empresa, desde o momento de sua fundação, constroem os pilares sobre os quais a cultura organizacional é assentada (Santos, 2018). Assim, cabe à comunicação interna ser a área da comunicação organizacional que cria e solidifica ações estratégicas, objetivando fortalecer a coesão interna em torno do reconhecimento e compartilhamento do universo simbólico da missão, visão e dos valores. Castanha *et al.* (2020) contribuem, ao

expressarem a ideia de a comunicação interna ser a área organizacional que tem o compromisso de desenvolver ações para promover o sentimento de pertença e entendimento dos objetivos organizacionais, desenvolvendo, assim, o engajamento e a consequente melhora do desempenho dos funcionários em suas atividades. Nessa construção de sentidos, o museu corporativo é factível de ser um aliado estratégico, conforme seu potencial seja explorado.

Nesse curso, e com suporte nas inquietações já iniciadas em trabalhos acadêmicos anteriores sobre o crescente número desses espaços de memória em organizações, assim como o seu potencial comunicacional, sendo ainda poucas as contribuições acadêmicas no âmbito da comunicação interna – como nos mostra o estudo de Segarra-Saavedra *et al.* (2021) - oferecemos as contribuições desta pesquisa.

Para formulação do conhecimento, investimos na revisão bibliográfica, por meio dos conceitos fundantes da pergunta-problema: - os museus corporativos, como iniciativas de memória organizacional, têm potencial de contribuição na comunicação interna e no fortalecimento da cultura organizacional das empresas?

Com amparo na indagação de saída desta investigação, nos propomos a identificar esse potencial memorialístico. A abordagem realizou-se mediante um levantamento de museus corporativos que pertencem a tradicionais organizações privadas, sendo operados por elas. Essas empresas estão instaladas há mais de 40 anos em Fortaleza e municípios vizinhos, no Estado brasileiro do Ceará.

Estudamos, portanto, seis espaços de memória organizacional: Espaço João Melo - Mercadinhos São Luiz (Fortaleza); Museu da Indústria - Sistema Fiec/Sesi (Fortaleza); Museu do Transporte - Federação dos Transportes do Ceará, Piauí e Maranhão - FETRANS (Fortaleza); Museu da Cachaça - Grupo Telles (Maranguape); Museu Senzala Negro Liberto - Engenho Livramento (Redenção) e Centro Histórico M. Dias Branco - M. Dias Branco (Eusébio).

Com efeito, realizamos a aplicação de questionário semiestruturado, e também fizemos pesquisa de informações nos portais oficiais e imprensa, disponíveis na internet, sobre os museus corporativos, bem como de suas empresas. Com isso, buscamos elucidar os objetivos específicos: investigar quais iniciativas de memória organizacional são utilizáveis como

ferramenta de comunicação interna; compreender o papel dos museus corporativos como ativos de consolidação da identidade e cultura de uma organização; apontar caminhos teóricos e da atuação profissional nesse campo de estudo ainda pouco encontrado na literatura da área.

Os resultados obtidos estão dispostos na tabela 1 - Museus Corporativos no Ceará - na qual propomos uma classificação que formulamos sobre o (baixo, bom e alto) potencial explorado pela comunicação interna das empresas. Tal caracterização não buscou apontar erros ou acertos, mas dar luz às possibilidades já exploradas pelas áreas de comunicação interna, relações públicas e RH de uma instituição, mas ainda não exploradas por outras.

2. MARCO TEÓRICO

Conforma este estudo sinalizar vertentes que a historiografia da mídia afere às memórias das marcas corporativas por vínculos tecidos pelas reconfigurações profissionais do século XXI (Nobre Cavalcante & Ribeiro, 2021). O sentimento de pertencimento é uma das principais características almejadas pelas sociedades, que, à extensão dos anos, buscaram ancorar no presente suas vivências ou pelo menos suas interpretações do passado. Um dos precursores no estudo do tema, Michael Pollak (1989), reforça a ideia de que manter a coesão interna e defender o território de um grupo também são funções sociais dos esforços da memória. Já Andreas Huyssen (2000) aponta esse fenômeno denominado “cultura de memória” como recente, surgindo feito preocupação cultural e política depois dos anos de 1960, sendo algo característico das sociedades ocidentais, após passarem por decursos de democratização, saindo de estruturas de poder ditatoriais e totalitárias, por exemplo.

Conforme Pierre Nora (1993), mundialização, massificação, mediatização e democratização produziram grandes rupturas na capacidade de “transportar” na temporalidade os valores, surgindo, de tal modo, a necessidade de ancorar as vivências em “lugares de memória”, conceito que discutiremos adiante.

Nessa ambiência de transformações em um mundo globalizado e de liberdades, encontram-se as organizações, que, de uma visão mecanicista, são agora pensadas como um sistema, produto da interação com os ambientes nos quais estão inseridas, considerando ainda os influxos produzidos na vida das pessoas que as integram (Sobreira, 2018). A autora reflete a

ideia de que, para garantir a visibilidade na sociedade, não basta mais apenas disputar recursos e clientes, mas, também, desenvolver estratégias de legitimação, sendo o aumento do interesse pela história das organizações uma das vertentes estratégicas de construção da identidade (Sobreira, 2018: 52).

Na contextura brasileira, Nassar e Farias (2018: 344) corroboram, ao expressarem o argumento de que esse movimento de ativismo memorialístico e historiográfico, no âmbito das organizações, surge no ambiente de liberdade e democracia posterior à ditadura civil-militar (1964 - 1985), com forte traço territorial, marcos econômicos e administrativos, obtendo fins claros de legitimação e de institucionalização, em busca de fortalecimento da identidade, dando azo a discussões entre historiadores, administradores e comunicadores.

Walsh e Ungson (1991) procedem às discussões iniciais do conceito de memória organizacional, compreendendo-a sob uma perspectiva mais de gerenciamento do conhecimento, em que cada componente de uma organização é capaz de ser fonte de informações históricas, mas que estas precisam ser compartilhadas, estruturadas e armazenadas, a fim de serem acessadas e utilizadas nas decisões atuais.

Em ultrapasse, entretanto, a uma imagem de acúmulo de informações, Nissley e Casey (2002: 537- 538) defendem a conceituação de memória organizacional no âmbito da Psicologia e da Sociologia, admitindo-a como um processo socialmente estabelecido, que se estrutura em memória episódica (interpretações compartilhadas de eventos experimentados pessoalmente, contados e recontados) e semântica (contida na história, em manuais, políticas e procedimentos da organização).

Ao indigitar um panorama crítico das diversas perspectivas conceituais, Rowlinson *et al* (2009) expõem os Estudos de Memória Organizacional (OMS, acrônimo em inglês), desde uma visão de armazenamento e gerenciamento de conhecimento até o importante papel das experiências subjetivas contidas no hábito de lembrar. Os autores destacam, também, o que chamam de reorientação dos estudos de memória social, concentrando-se em locais de memória e nas narrativas dos fundadores das instituições.

Este experimento, contudo, vai ao encontro do que Nissley e Casey (2002:540) evidenciam sobre a memória organizacional, “[...] associada à estratégia, tomada de decisão, tomada de

sentido, eficácia organizacional, improvisação e aprendizado, bem como ao desenvolvimento de imagem e identidade”, sendo passível de haver uma ampliação, também, para o conceito de cultura organizacional.

Assim, dentre as possibilidades alcançadas com a apropriação da memória no ambiente organizacional, indicadas por Costa, Barros e Celano (2012) e Cruz (2014), estão o relacionamento e estreitar laços com grupos estratégicos da empresa, como, por exemplo, reforçar o vínculo emocional, senso de pertencimento de funcionários, sendo assim um construto da cultura organizacional. Nessa identificação, Mancebo e Costa (2020) observam, ainda, quanto à feitura, reprodução e manutenção da memória e da tradição, discursivamente moldadas às pretensões futuras mais remotas da organização, como uma importante estratégia de uso.

Recorremos ao trabalho de Vogt e Lourenço (2015) para balizarmos, brevemente, a compreensão dos conceitos de identidade e cultura organizacionais, compreendendo ambos como aspectos constituintes das organizações. Enquanto a cultura organizacional abrange os valores, as crenças, os ritos e as cerimônias, as histórias e os mitos, os tabus e os heróis - assim como as normas e os processos de comunicação - a identidade é alcançada no âmbito da personalização, da identificação das pessoas e públicos de relacionamento da empresa com a sua essência (Vogt & Lourenço, 2015: 5). Sobretudo, para este ensaio, compreendemos, assim como Santos (2018), que identidade e cultura refletem a essência da empresa, sendo elementos da história de uma organização.

Figueira (2018) aponta ainda a elaboração da memória de uma empresa como elemento estratégico de afirmação e posicionamento no mercado, sendo os “espaços museológicos” uma modalidade de institucionalização de sentidos. Essa perspectiva foi indicada por Michael Pollak (1989: 11) como o trabalho social de “[...] enquadramento das narrativas em torno de acontecimentos e de grandes personagens, bem como objetos materiais como monumentos, museus e bibliotecas”. A discussão é expressa à continuação, com a emergência de museus corporativos fazendo parte do projeto de memória organizacional.

Os lugares de memória existem com procedência na necessidade social de transportar as vivências de outro tempo, a história, pelo fato de não habitarmos nossas memórias, mas, sim, ancorarmos as lembranças em arquivos e celebrações, por exemplo, não sendo um fenômeno

natural e espontâneo, porém de enquadramento, e intencional (Nora, 1993: 8-13). Parar o tempo, bloquear o trabalho do esquecimento, materializar o imaterial conformam algumas das funções dos lugares de memória, como propõe Pierre Nora (1993). E eis que esse Historiador francês, pertencente à terceira geração da Escola dos Annales, acrescenta: o que os define é o fato de este ser um recorte no espaço e no tempo, no qual tudo conta, simboliza, significa.

Os museus são divisados como um dos instrumentos desse transporte de registro do passado para o tempo futuro, mas que, na qualidade de instituições a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, assumem funções transpostas a essa concepção, sendo lugares de memória, guardiões de identidades coletivas e individuais, neles estando sempre viva uma intenção comunicativa (Abreu, 2014: 03-12).

No âmbito das organizações, compreendemos os museus corporativos sob o prisma de Ravasi (2014), para quem são estruturadas nesses lugares as memórias organizacionais, habilitadas a assumir funções estratégicas no desenvolvimento da identidade e cultura organizacionais, como também orientar iniciativas para o futuro. Mancebo e Costa (2020: 33) elucidam a noção de que, nesses *locais*, o significado do passado é sempre atualizado, contextualizado e ressignificado pelas lentes da atualidade, reforçando o argumento de se considerar a temporalidade como dimensão da identidade da organização.

Assim, a importância simbólica que a memória hoje aufere, como discutido há momentos, fez crescer o número de organizações que investem em museus corporativos (Mancebo & Costa, 2020; Figueira, 2018; Nassar, 2006; Nissley & Casey, 2002; Ravasi, 2014).

Quando exibem um panorama dos museus corporativos à amplitude da história, Nissley e Casey (2002:36) tangenciam a matéria, ao expressarem que as primeiras iniciativas de memória organizacional nos Estados Unidos eram de natureza histórica, “[...] traçando a história da empresa, apontando as contribuições do fundador e outros indivíduos importantes e exibindo documentos, fotografias e produtos do passado”, mas que, *pro rata temporis*, avoca constantemente seu papel social (e estratégico) de memória coletiva, com amparo na comunicação, no *marketing* e das relações públicas.

Entrementes, no Brasil, Nassar e Figueira (2018) apontam que esse movimento de ativismo memorialístico e historiográfico nas organizações brasileiras, marcado pela redemocratização, ofereceu, desde o primeiro momento, intensiva discussão sobre o sentimento de responsabilidade histórica de empresas e instituições, quanto ao regionalismo e à liberdade de expressão.

Consoante exposto até aqui, empresas, tais quais as pessoas, têm suas histórias como produtos da sociedade com a qual se relacionam, em virtude das seguintes interações: o local de origem e os vínculos sociais do entorno (funcionários, fornecedores, comunidade em torno, poder público etc.) com o crescimento e desenvolvimento de regiões e do próprio País (Nassar & Farias, 2018; Sobreira, 2018).

Então, conforme situam Nissley e Casey (2002: 38-40), essa perspectiva do museu corporativo sendo ativo estratégico transita pela percepção em saber como a organização representa a memória coletiva, socialmente estabelecida, adaptando fatos antigos às crenças e necessidades do tempo fluente e gerando identificação dos seus públicos de interesse, com esteio nos artefatos, na narração de histórias expostas e contadas oralmente por guias e por seus funcionários, por exemplo.

Esses espaços, portanto, assumem várias funções e objetivos na comunicação estratégica de uma organização. Dentre eles, Mancebo e Costa (2020), Sobreira (2018) e Figueira (2018) enfatizam ser o potencial da história da empresa com o público interno o construto de um grupo homogêneo, em torno de objetivos e valores comuns, ensejando sentimentos de orgulho e identificação, com vistas a, também, legitimar ações futuras, ao revisitar com a visão de hoje a história e a memória organizacional.

No âmbito da estrutura organizacional, as áreas de Comunicação e de Recursos Humanos são apontadas por Nassar (2006) como responsáveis por fazer a gestão do simbólico. Nesse contexto, Sobreira (2018), Santos (2018) e Cruz (2014) destacam ser a implementação de projetos de história da empresa uma ferramenta estratégica de comunicação que precisa ter características colaborativas, participativas e interdisciplinares. Desse modo, no que tange ao público interno, tais iniciativas reforçam vínculos emocionais, aumentam a autoestima dos empregados, fornecem subsídios para ações estratégicas e são fontes de recursos para nutrir a cultura da organização (Cruz, 2014: 184).

Outro potencial referido por Kunsch (2003) é o fato de o público interno ser um agente multiplicador da organização, levando para sua família, no convívio profissional e social, o discurso institucional. Ou seja, tudo está diretamente ligado à eficiência e à eficácia do trabalho de comunicação organizacional visto integradamente, com a convergência das diversas áreas, no recinto das quais está a comunicação interna.

Buscando cultivar esse relacionamento, Segarra-Saavedra *et al.* (2021), Galerani e Bastos (2013), Curvelo (2012) e Rego (1986) exprimem o pensamento de que *comunicação interna* conforma a frente da comunicação organizacional, que cria e fortalece ações planejadas e estratégicas de compartilhamento de ideias, opiniões e informações junto aos públicos de interesse, para que seja reforçada a coesão interna em torno do reconhecimento, senso de pertença e compartilhamento do universo simbólico.

Com amparo, entretanto, nessas compreensões, tangenciamos esta caminhada teórica na busca de identificar o potencial da narrativa histórica de uma empresa, sendo esta robustez ativa de consolidação da cultura organizacional junto aos colaboradores. Ainda como contributo aos estudos e à atuação profissional da área de Comunicação Organizacional, propomos o exercício do questionamento: - museu para quê? Com suporte no que nos reportamos até aqui, compreendemos que um museu corporativo tem em si importante papel social e estratégico.

3. METODOLOGIA

A investigação ora sob relato foi conduzida mediante uma pesquisa qualitativa e de natureza exploratória, pois se propõe estimular investigações sobre o problema exposto, de maneira que este se torne mais explícito. O ensaio sob relação, também, objetivou apontar caminhos teóricos a serem explorados, de sorte que, nessa conjuntura, nos louvamos na pesquisa bibliográfica, para que, sob a égide das contribuições já encontradas na literatura sobre os conceitos-chave aqui evidenciados, orientemos as análises dos dados coletados (Duarte & Barros, 2005).

Com a busca de respostas ao nosso objetivo geral, em compreendermos o papel dos museus corporativos como ativo de consolidação da identidade e cultura organizacional para comunicação interna, realizamos, também, um levantamento de museus corporativos que

pertencem e são operados por tradicionais organizações privadas, instaladas há mais de 40 anos, em Fortaleza e municípios vizinhos, no Estado brasileiro do Ceará.

Foram estudados e estruturados os potenciais memorialísticos de seis espaços de memória organizacional: Espaço João Melo - Mercadinhos São Luiz (Fortaleza); Museu da Indústria - Sistema Fiec/Sesi (Fortaleza); Museu do Transporte - Federação dos Transportes do Ceará, Piauí e Maranhão - FETRANS (Fortaleza); Museu da Cachaça - Grupo Telles (Maranguape); Museu Senzala Negro Liberto - Engenho Livramento (Redenção) e Centro Histórico M. Dias Branco - M. Dias Branco (Eusébio).

Estão sob mostra, na Tabela 1 - Museus Corporativos no Ceará - as informações coligidas, resultantes da análise documental das informações das empresas e de seus museus, disponíveis na internet, além das respostas obtidas com um questionário semiestruturado destinado aos responsáveis pelos espaços de memória, aplicado por *e-mail*.

Tais perguntas, alinhadas aos conceitos teóricos até aqui expressos, norteiam os estudos em busca dos objetivos específicos para identificarmos o que segue: o potencial de contribuição desses museus corporativos como uma ferramenta da comunicação interna na gestão de pessoas; compreender qual o papel desses espaços no desenvolvimento e consolidação do senso de identificação e de pertencimento, por meio da transmissão de valores institucionais. A seguir, estão reproduzidas as perguntas realizadas nos questionários que enviamos aos gestores dos espaços.

Q1. O espaço de memória é gerenciado por quais áreas da organização (ex: administração especial, comunicação interna, relações públicas, centro de documentação etc.)?

Q2. Qual o papel do museu e onde se encontra na estrutura organizacional?

Q3. A organização tem comunicação interna? Quais áreas fazem parte (ex: recursos humanos, endomarketing, jornalismo etc.)?

Q4. Existem projetos de comunicação interna utilizando o museu corporativo, direcionados para o público interno (colaboradores)? Qual(is) o(s) objetivo(s)?

Após dez dias de envio do questionário, obtivemos respostas de quase todas as empresas, exceto do Centro Cultural M. Dias Branco. Então, analisamos o espaço com base nas

informações disponíveis nos relatórios anuais da empresa referentes aos anos de 2017 e 2019, que são documentos de prestação de contas e estão publicados na internet.

4. RESULTADOS

Ante a inquietação relativamente ao tema proposto, é importante ressaltar o fato de que os projetos mapeados e mostrados aqui não se esgotam e não se fecham quanto às ocorrências de ações de memória organizacional, no que concerne a museus que existem no Ceará.

Passemos às análises dos resultados obtidos sobre os espaços de memória investigados na Tabela 1 - Museus Corporativos no Ceará. Com esse recurso, estruturamos as informações coletadas sobre os espaços de memória, as respostas dos questionários, além de uma proposta de classificação, ainda não encontrada na literatura, mas elaborada com suporte nos conceitos até aqui exibidos. Com isso, demandamos identificar se a memória de cada empresa, como ferramenta de comunicação interna e ativo de consolidação da cultura organizacional, possui:

1) baixo potencial explorado - quando não houver evidência ou não forem identificados projetos de reforço dos valores e área de comunicação interna, com procedência no espaço de memória;

2) bom potencial explorado - nos casos em que, embora o espaço de memória tenha como objetivo reforçar a história da empresa em um contexto social, existindo ainda uma área de comunicação interna estruturada, não sejam identificados projetos sistematizados e contínuos utilizando o museu corporativo para transmitir e reforçar valores aos colaboradores;

3) alto potencial explorado - acontece quando o espaço de memória está ligado à alta gestão da empresa, tendo como objetivo reforçar a sua história, mas compreendendo o contexto social em que está inserida. Existe a utilização sistêmica do museu corporativo como ativo de fortalecimento dos valores da empresa, no que tange aos públicos de interesse, em especial os colaboradores, e sendo essas ações e esses projetos articulados por uma equipe de comunicação interna estruturada.

Cabe ressaltar que tal classificação não tem como objetivo tachar como certos ou errados quaisquer indícios encontrados, mas sim dar luz às oportunidades já compreendidas e exploradas pelos setores de comunicação interna, recursos humanos e relações públicas de uma organização, mas ainda não fortalecidas em outra, oferecendo, com efeito, perspectivas para os estudos acadêmicos, bem como para a atuação profissional em comunicação organizacional.

A Tabela 1 possui, ainda, a coluna “Compreensões sobre Memória”, com informações adicionais relacionadas ao tipo de acervo, local onde funciona e direções da narrativa exposta nos espaços analisados. De acordo com o que defende Abreu (2013: 43), isso nos mostra também qual a intencionalidade do que pretende o espaço de memória, qual mensagem quer fortalecer junto aos visitantes, por exemplo.

Tabela 1. Museus Corporativos no Ceará

Museu / Empresa:	Memória e Comunicação Interna	Compreensões sobre memória:
Centro Cultural do Transporte - FETRANS (Fortaleza - CE) <i>Inaugurado em 2003</i>	Bom potencial explorado: - Área de comunicação interna, estrutura não informada; - Museu como eixo estratégico de gestão da empresa, com o objetivo de resgate da história do transporte no estado; - Não identificado projeto de memória com os colaboradores, apenas de incentivo à leitura.	Acervo sobre o desenvolvimento dos transportes no Ceará, Piauí e Maranhão, a partir das histórias dos empresários e profissionais do setor. No espaço, que funciona em uma sede da empresa, objetos, documentos, fotografias e recursos multimídia contam a história do transporte. Possui ainda centro de documentação.
Museu da Indústria do Ceará - Sistema Fiec/Sesi (Fortaleza-CE) <i>Inaugurado em 2014</i>	Bom potencial explorado: - Comunicação interna como subsetor da Gerência de Comunicação, estruturada com profissionais do Jornalismo e da Publicidade, atuando em parceria com RH; - Museu sob administração da Superintendência Regional do Sesi Ceará/Fiec, com gestores próprios; - Museu com objetivo de preservar a memória do desenvolvimento industrial cearense, dialogando com inovação, tecnologia e conhecimento; - Não informado se existem projetos voltados para o público interno da empresa.	O espaço funciona em prédio adquirido para o projeto de memória. Acervo sobre a história da indústria cearense a partir de objetos antigos, recursos multimídia, fotos e documentos. Evidencia as contribuições da entidade representativa nos avanços do setor industrial. Possui centro de documentação. Oferece ainda o serviço de “Gestão da Memória Cultural” para preservar a memória de indústrias e sindicatos filiados.
Espaço João Melo - Grupo	Alto potencial explorado: - Área estruturada de comunicação interna	Acervo sobre a história do fundador e valores da empresa, a partir de

<p>Mercadinhos São Luiz (Fortaleza - CE) <i>Inaugurado em 2013</i></p>	<p>e endomarketing ligada à comunicação institucional e ao RH;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão do museu realizada pelas áreas de comunicação institucional e responsabilidade social ligadas à diretoria de recursos humanos; - Museu com objetivo de propagar a cultura da empresa para os diferentes públicos; - Projeto de memória com o treinamento de integração de novos colaboradores. 	<p>depoimentos de outros membros da gestão, colaboradores e ex-colaboradores. Funcionando na sede administrativa da empresa, arquivos, fotografias, recursos audiovisuais e objetos antigos contam a história.</p>
<p>Museu da Cachaça - Grupo Telles (Maranguape - CE)</p>	<p>Alto potencial explorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Área de comunicação interna realizada pelo RH; - Museu com gestão administrativa de um dos empreendimentos da empresa, o Ipark Complexo Turístico; - Espaço com objetivo de fomentar a história social que envolve a aguardente Ypióca e a família fundadora do negócio; - Projeto com recém-contratados para conhecer a história do Grupo Telles, a partir do museu; - Estímulo à continuidade das visitas com a gratuidade aos colaboradores e às famílias. 	<p>Acervo sobre a história do fundador e da família, valorizando os marcos de sucesso de um dos principais negócios da empresa, a aguardente Ypióca. Objetos, documentos, fotografias, recursos audiovisuais e ambientes simulados apresentam a narrativa da organização. O prédio sediou a primeira unidade industrial da Ypióca e atualmente faz parte de um dos negócios na área de entretenimento, o Ipark Complexo Turístico.</p>
<p>Museu Senzala Negro Liberto - Engenho Livramento (Redenção - CE). <i>Inaugurado em 2003</i></p>	<p>Baixo potencial explorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de comunicação interna, por se tratar de negócio familiar; - Gestão especial do espaço por conselho diretor; - Espaço com objetivo cultural a serviço do conhecimento e da informação para desenvolvimento da sociedade; - Não há projetos de comunicação interna. 	<p>Acervo apresenta narrativa de memória do local, que sediou marco da história nacional, da família, dos fundadores e dos avanços tecnológicos do engenho, que mantém atividades ainda hoje. A arquitetura quase original, objetos originais e doados, os discursos dos guias constroem a memória do espaço.</p>
<p>Centro Histórico M. Dias Branco - M. Dias Branco (Eusébio - CE). <i>Inaugurado em 2000</i></p>	<p>Alto potencial explorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interna estruturada dentro da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional, ligada à comunicação, marketing e recursos humanos; - Não identificada área responsável pela gestão do centro cultural; - Centro cultural com objetivo de preservar a história da companhia e proporcionar a colaboradores e visitantes uma visão da trajetória histórica da empresa; - Projeto "Ação Educativa no Museu" promove a visita de colaboradores ao espaço; só em 2017, 4 mil funcionários participaram da iniciativa. 	<p>Acervo sobre a história do fundador e da trajetória da empresa, a partir de objetos, fotos, documentos, veículos, cenários e embalagens. Espaço funciona dentro de uma das fábricas da companhia, localizada no município do Eusébio.</p>

Fonte: Elaboração dos autores.

Vejam, portanto, que três desses museus - Centro Histórico M. Dias Branco, Museu da Cachaça e Espaço João Melo - atualmente, têm sua memória com “alto potencial explorado” pela comunicação interna. Em geral, as empresas utilizam seus museus para treinamento de novos colaboradores, com destaque ao museu do Grupo Telles, que oferece gratuidade de acesso aos funcionários e às suas famílias, o que estimula a continuidade de exposição e apropriação da sua história, bem como o fortalecimento do senso de pertencimento.

Além disso, como Castanha *et al.* (2020) relacionam em seu estudo, quando a comunicação interna, mediante ações planejadas, estratégicas e alinhadas à alta gestão, desenvolve o engajamento, ou seja, a inspiração e o orgulho, entre outros resultados alcançados pela organização, está o desempenho das tarefas com maior dedicação e mais entusiasmo pelo funcionário.

Ao observarmos a opinião de Costa *et al.* (2012: 5), assinalamos que essa iniciativa de retroalimentação dos valores contribui, por exemplo, para a formulação dos discursos organizacionais, proporcionando uma espécie de vocabulário próprio e interno, capaz de oferecer espaço de pertencimento. Faz-se necessário endossar, ainda, a noção de que esse processo de trabalhar a identidade precisa ser coerente e fiel à realidade, para ensejar identificação, pois, consoante Rego (1986:148) já alertava, ninguém se arrisca a lutar por uma causa que não conhece.

Enquanto isso, no Museu Senzala Negro Liberto, verificamos “baixo potencial explorado”, pois, ainda que o local explore em seu acervo a história do Engenho Livramento e de seus fundadores, não existe comunicação interna, tampouco projetos direcionados para os colaboradores, haja vista o fato de que, conforme suas respostas ao questionário, esse museu constitui uma “empresa familiar de linha”. Tal posicionamento reflete o grande número de organizações que ainda não atentaram para o importante papel da área de comunicação interna, além daquelas que, embora tenham o setor em sua estrutura, não possuem clareza e definição dos seus planos de comunicação estratégica, sendo também o reduzido número de estudos acadêmicos na área outro diagnóstico, como nos elucidam o estudo de Segarra-Saavedra *et al.* (2021).

Logramos, todavia, identificar uma visão estratégica do Engenho Livramento, ao apostar em um museu contextualizado na memória coletiva, no processo da libertação dos escravos no

Ceará e no Brasil, em interseção à trajetória da organização. Também compreendemos, contudo, como oportunidade de trabalhar melhor esse potencial de memória, ao observarmos a literatura consultada aqui, com base naquilo que assinalam Castanha *et al.* (2020), Rodriguez (2011) e Kunsch (2003), no que tange à função da comunicação interna numa empresa, que, dentre outras características, tem a de conciliar interesses e procurar canais para diálogo com os membros internos da organização, em busca de engajamento e incorporação dos valores.

Entrementes, nos outros dois espaços, o Museu da Indústria e o Centro Cultural do Transporte, identificamos como “bom potencial explorado”, pois, embora tenham a área de comunicação interna, não nos foi relatado sobre a existência de projetos direcionados aos seus colaboradores, com o objetivo, por exemplo, de fortalecimento da cultura organizacional. Ainda assim, é importante evidenciar que tais empresas demonstram uma visão estratégica de suas histórias, pelo fato de possuírem, também, centros de documentação e memória, e, no caso do Museu da Indústria, ainda o serviço “Gestão da Memória Cultural”, oferecido para indústrias e sindicatos filiados, com a finalidade de desenvolver projetos de preservação da própria história.

Desse modo, é perceptível que essas empresas compreendem seus museus como importantes pilares de “parar o tempo e bloquear o trabalho do esquecimento”, à luz do que dizia Pollak (1993), e também como guardiões das identidades coletivas das categorias que representam, por exemplo, indústria e transporte. É de relevo lembrar, todavia, que os funcionários dessas entidades são importantes replicadores dessa história de representatividade, de modo que a tarefa de estruturar projetos nesses museus para esse público é prestada a ampliar os resultados, como, *exempli gratia*, a adequação à cultura organizacional a cada troca da alta gestão, o que acontece continuamente nesse tipo de entidade.

Impende, todavia, evidenciar que os seis museus corporativos denotam em seus acervos e narrativas a trajetória das empresas no contexto de desenvolvimento do segmento econômico que representam, fortalecidas por marcos da história e outros elementos que se propõem a fazer parte da memória coletiva do visitante - ou seja, desde o fato de se mostrar como a fazenda que primeiro libertou os escravos no Ceará (Museu do Negro Libertado), até evidenciar os biscoitos e massas com embalagens que fizeram parte da memória nostálgica

da infância de boa parte dos visitantes (Centro Histórico M. Dias Branco). Estas são, pois, referências importantes, uma vez que como referem Mancebo e Costa (2020) e Nissley e Casey (2002), esse diálogo com o contexto social e a materialização discursiva é um ativo estratégico do espaço de memória da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme divisado neste relato, os museus corporativos caracterizam-se como lugares que estruturam fisicamente a memória organizacional, baseados em exposições de tipos diversos de recheios, que contam a história da organização, de seus fundadores, conquistas e marcos. Para serem estratégicos, entretanto, precisam ir além da empresa, necessitando, também, de estarem em diálogo com a memória coletiva dos públicos com os quais a instituição se relaciona. Inclusive, para a área estratégica da comunicação interna, esse ambiente simbólico deve exibir-se como algo muito maior do que apenas estruturas estáticas e objetos, mas, sim, feito um projeto que constitui significados em uma narrativa pública, produzindo identificação, apto a ser trabalhado para cultivar no público interno o sentimento de pertença, o engajamento e a coesão.

Por expressos pretextos, mostramos com este ensaio curto a intenção inquieta de estudar e apontar caminhos para os estudos acadêmicos e a atuação profissional, no que tange ao potencial da memória das organizações e à comunicação organizacional. Dentre as elaborações examinadas, apontamos, ainda, a oportunidade de apropriação da área de Comunicação Interna e Relações Públicas, quanto às iniciativas de financiamento com recursos públicos de projetos, como museus corporativos, trazendo outros benefícios para as instituições, dentre eles, as isenções fiscais.

O Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM, por exemplo, oferece três opções de financiamento público para o setor museológico no País: editais, chamamentos públicos e prêmios convocados pela Secretaria Especial da Cultura; recursos de emendas parlamentares ao Orçamento Geral da União; e a Lei de Incentivo à Cultura nº 8.313/91, também conhecida como Lei Rouanet, no âmbito da qual a empresa está aberta para oferecer um projeto cultural, como a criação de um museu, e, ao ser aprovado, é passível de ter o valor total ou parcial investido deduzido da tributação do Imposto de Renda (IBRAM, 2020).

Dos seis museus corporativos estudados aqui, contudo, identificamos apenas o Museu da Indústria - Fiec/Sesi, que recorreu aos benefícios da Lei Rouanet nº 8.313/91, bem assim de outras parcerias privadas, a fim de preparar as peças de seu recheio. Com arrimo na premissa de que a sustentabilidade e a viabilidade financeira, por diversas vezes, são factíveis de funcionar como entraves para uma organização apostar em um museu corporativo como ativo de desenvolvimento sociocultural e fortalecimento de sua identidade junto aos seus públicos, chamamos a atenção para a área de comunicação organizacional, com o intuito de que sejam aproveitadas oportunidades de políticas de incentivo disponíveis por instituições públicas, como o IBRAM. Embora o levantamento da temática não configure o objetivo deste texto de conteúdo acadêmico, esta demanda propõe caminhos instigantes de investigação universitária e atuação profissional.

No que é atinente, porém, ao objetivo deste estudo, com sustentáculo nos seis museus aqui avaliados, identificamos uma compreensão das empresas sobre a importância de suas histórias serem estruturadas e narradas à sociedade. Outro aspecto de relevo é que essas casas estão ligadas à alta gestão, no âmbito da diretoria, conselho ou setor específico dentro das organizações, o que nos sinaliza, com base em Nissley e Casey (2002), uma tomada de decisão e visão sobre a relevância dos projetos de memória para as marcas.

Oferecemos, também, por oportuno ser o momento, uma proposta de classificação – ainda não encontrada na literatura – para identificação do potencial (baixo, bom e alto) memorialístico explorado nos *locais* mencionados. Com isso, a propositura descansa em apontar caminhos estratégicos e mais robustos, com a implantação de projetos nesses espaços, sob o amparo das experiências examinadas, como, *verbi gratia*, treinamentos para novos funcionários, estímulo à visita em família e à visita contínua dos colaboradores aos museus corporativos. Tais iniciativas mostram-se como relevantes ferramentas, mas não somente elas, de reforço ao trabalho da comunicação interna, relações públicas e RH, com o desafio de fortalecer os valores organizacionais e desenvolver o sentimento de pertença.

Nesse curso, cabe considerar a importância dos museus corporativos, como iniciativas de memória organizacional e seu potencial de contribuição na comunicação interna e no fortalecimento da cultura organizacional das instituições. Isto porque, como vimos até aqui, entre outras funções, são importantes fontes na constituição e consolidação do sentimento

de orgulho, identitário e de pertencimento, tanto dos gestores, como de funcionários, fornecedores e comunidades do entorno.

Compreendemos, por conseguinte, que tais apontamentos trazidos na demanda que agora findamos de relatar, ainda que iniciais, demonstram as diversas possibilidades e a necessidade de investigação acadêmica, bem como de atuação profissional em comunicação organizacional, quanto ao potencial dos projetos de memória institucional. No âmbito do público interno, tais iniciativas conformam, sem dúvida, instrumentos para fortalecer a cultura e o engajamento dos colaboradores com a marca, quando trabalhados como estratégicos pela empresa e pela área de comunicação interna.

6. REFERÊNCIAS

ABREU, J.P.C.G.D. (2014). *Museus: identidade e comunicação, instrumentos e contextos de comunicação na museologia portuguesa*. Lisboa: ISCTE-IUL. Tese de doutoramento. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/8782>.

CASTANHA, E. T.; BEUREN, I. M. & GASPARETTO, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(20), 179-200. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>.

COSTA, A. S., BARROS, D. F. & CELANO, A. (2012). A Construção da Memória Empresarial como Estratégia de Comunicação Organizacional: uma discussão inicial. In XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Brasil: ENANPAD.

CRUZ, L.C. (2014). Memória e Comunicação Organizacional no Brasil: interfaces. *Revista Organicom*, 11(20), 177-188. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139229>

DE OLIVEIRA MICH., M., DE OLIVEIRA MICHEL, J. & GERALDES PORCIÚNCULA, C. (2013). A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 117-136. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-6-2013-07-117-136>

DIAS BRANCO, M. (2020). *Relatório Anual Integrado 2017*. Recuperado em 28 de agosto, 2020, de <https://mdiasbranco.com.br/wp-content/uploads/2018/12/m-dias-branco-relatorio-baixa-m-dias-branco.pdf>

DUARTE, J., & BARROS, A. (2005). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.

FARIAS, L. A., PENAFIERI, V. & MIANO, B. (2015) O storytelling como estratégia das relações públicas para a promoção da humanização. En *Anais XIV Congresso Internacional de Comunicação Ibercom*, 5300 - 5310.

FIGUEIRA, J. (2018). As “Políticas de Lembrança” dos Museus Corporativos na Construção da Memória Organizacional: o caso Vista Alegre. Em Figueira, L & Peixinho, A. T (Eds). *Construção da Memória como Processo de Identidade Organizacional*, 255-287. Portugal: Universidade de Coimbra.

GALERANI, G., & BASTOS, A. (2013). Comunicação Interna Estratégica: a experiência da Embrapa. *Organicom*, 10(19), 158-169. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139201>

HUYSEN, A. (2000). *Seduzidos pela Memória: arquitetura, monumentos, mídia*. Rio de Janeiro: Aeroplano., UCAM/MAM-RJ.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (2020). *Fomento e Financiamento*. Recuperado em 31 de agosto, 2020, de <https://www.museus.gov.br/fomento-e-financiamento/>

KUNSCH, M.M.K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.

MANCEBO, R.C. & COSTA, A.S.M. (2020). *Discurso, Memória e Identidade: construção e representação da identidade organizacional no espaço de memória do Clube de Regatas do Flamengo*. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

MARTINS, T.C., OLIVEIRA, V.D.S., & PONS, M.E.D. (2021). O mercado de trabalho em Relações Públicas: estudo sobre o cenário da atividade trabalhista formal no Brasil (2013-2018)/. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(21), 145-166. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-08-145-166>

NASSAR, P. (2006). *Tudo é Comunicação*. (2 ed. rev.). São Paulo: Lazuli Editora.

NASSAR, P. & FARIAS, L.A. (2018). Memória, Identidade e as empresas brasileiras: a difícil metamorfose. In Figueira, J. & Peixinho, A.T (Eds). *Construção da Memória como Processo de Identidade Organizacional* (331-355). Portugal: Universidade de Coimbra.

NISSLEY, N. & CASEY, A. (2002). The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. *British Journal of management*, 13(S2), S35-S45. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.4>

NOBRE CAVALCANTE, F.L., & MANFRED HANKE, M. (2020). Ancoragens de Interação em Grupos Midiatizados: proposta quantiquantitativa. *Comunicação, Mídia e Consumo*, 17(50). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.4>

NOBRE CAVALCANTE, F. & RIBEIRO, B. (2021). UX Researchers: Framing Brazilian's Perspectives. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (55-62). Virtual Conference: Springer, Cham. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.4>

NORA, P. (1993). Entre memória e história: a problemática dos lugares. *Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História*, 10.

POLLAK, M. (1989). Memória, Esquecimento, Silêncio. *Revista Estudos Históricos*, 2(3), 3-15.

RAVASI, D. (2014). Identidade Organizacional e Memória. *Organicom*, 11(20), 39-49. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139215>

REGO, F.G.T. (1986). *Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.

ROWLINSON, M., BOOTH, C., CLARK, P., DELAHAYE, A. & PROCTER, S. (2010). Social remembering and organizational memory. *Organization studies*, 31(1), 69-87. <https://doi.org/10.1177/0170840609347056>

SANTOS, L.C. (2018). Memória e Identidade Cultural: estratégias de legitimação sob a ótica das narrativas organizacionais. In Figueira, J. & Peixinho, A. T (Eds). *Construção da Memória como Processo de Identidade Organizacional* (357-396). Portugal: Universidade de Coimbra.

SEGARRA-SAAVEDRA, J., CASCALES-GONZÁLVIZ, B. & CARRETÓN-BALLESTER, C. (2021). Análisis bibliométrico de las tesis doctorales españolas sobre "comunicación interna" (1986/2019). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(21), 69-96. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-05-69-96>.

SERRANO RODRÍGUEZ, R. (2011). Estudio de la comunicación interna como herramienta de transparencia en Internet en el Ayuntamiento de El Puerto de Santa María. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 197-219. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-11-197-219>

SOBREIRA, R.M. (2018). "Não é Saudade. É Identidade": a História da Gênese da Construção de Identidade e Legitimação das Organizações. In Figueira, J. & Peixinho, A. T (Eds), *Construção da Memória como Processo de Identidade Organizacional* (41-73). Portugal: Universidade de Coimbra.

VOGT, S. & LOURENÇO, M.L. (2017). Identidade e Cultura Organizacional: o processo de identificação dos alunos de programas de pós-graduação stricto sensu em Administração em

instituições públicas e privadas. *Educação, Ciência e Cultura*, 22(1), 61-79.
<http://dx.doi.org/10.18316/recc.v22i1.2804>

WALSH, J.P. & UNGSON, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992>

Forma de citar este artículo:

DOS SANTOS, J.E. y NOBRE CAVALCANTE, F.L. (2021). Museus Corporativos como Ferramentas de Comunicação Interna no Curso da Memória Organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(22), 161-182.
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-09-161-182>