

MAPEAMENTO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: O M3O PARA USO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Andréia da Silva Barbosa¹
Ramon Bezerra Costa²

Resumo

O artigo objetiva apresentar a ferramenta M3O, resultante de pesquisa aplicada em Comunicação Organizacional ao objeto empírico Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Padre Marcos Passerini, conhecido como Cedeca Pe. Marcos Passerini ou CDMP, sediado em São Luís (MA). Mediante revisão bibliográfica - com aportes da constituição comunicativa das organizações (CCO) - e documental, observação participante, questionário, entrevista em profundidade, adaptação do Canvas e grupo focal, a pesquisa demonstra o uso da memória organizacional além da abordagem transmissiva.

Palavras-chave

Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional (M3O); Comunicação Organizacional; Memória.

Abstract

This article presents the M3O tool, resulting from applied research in Organizational Communication. The empirical object was The Father Marcos Passerini Center for the Defense of Children and Adolescent's Rights, also called Cedeca Padre Marcos Passerini or CDMP, located in São Luís, Maranhão, Brazil. The research followed the literature review - with contributions from the Communicative Constitution of Organization (CCO) - and documentary, participant observation, questionnaire, in-depth interview and adaptation of Canvas and focus group. In conclusion, the research demonstrates the use of organizational memory beyond the transmissive approach.

Keywords

Organizational Memory Mapping Model (M3O); Organizational communication studies; Memory.

¹ Mestra em Comunicação, especialista em Jornalismo Cultural e graduada em Relações Públicas pela UFMA. MBA em Gerenciamento de Projetos (FGV). Atua com Gestão de Políticas Públicas e de Comunicação, com ênfase em Direitos Humanos. Pesquisa memória organizacional e integra o Grupo de Pesquisa ETC/UFMA/CNPq. Orcid: 0000-0002-7702-0339. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/1171584297664397>. E-mail: andreia.sb@ufma.br

² Professor do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-graduação em Comunicação (Mestrado profissional) da UFMA. Doutor em Comunicação pela UERJ. Coordenador do Grupo de Pesquisa ETC/UFMA/CNPq, financiado pela FAPEMA. Orcid: 0000-0002-2512-9412. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/2433489969000388>. E-mail: ramon.bezerra@ufma.br

Introdução

O interesse das organizações brasileiras em sua memória é recente (ABERJE, 2008) e marcado pela perspectiva transmissiva da Comunicação, (SANTA CRUZ, 2013; ANDREONI, 2017). O uso da memória pelas organizações como ato de celebrar datas, manter o relacionamento com os públicos ou promover a diferenciação da organização diante da concorrência apresentou tendência de crescimento na década de 1990, período marcado por fusões e privatizações (RUSSO, 2019).

Santa Cruz (2013, p. 142) fala da abordagem da memória, pela Comunicação Organizacional, sob “uma visão utilitária ainda que se pretenda estratégica”. Em sua análise, a autora identificou e agrupou os estudos sobre memória em cinco chaves conceituais, ou seja, memória como: 1. estratégia de comunicação; 2. cultura organizacional; 3. gestão do conhecimento; 4. trajetória institucional; e 5. como saber coletivo (SANTA CRUZ, 2013), mas todos realçando a perspectiva transmissiva da memória.

Renata Andreoni (2017) também reconhece que há na Comunicação Organizacional a prevalência do uso da memória associada à função transmissiva, adotada como uma ferramenta ou veículo por meio do qual se enfatiza as dimensões prescritivas e transmissivas dessa comunicação.

Para refletir sobre a possibilidade da memória organizacional além da noção transmissiva, e que ofertasse à comunicação organizacional insumos para potencializar a ação de uma organização na sociedade, foi desenvolvida pesquisa teórico-empírica, de abordagem qualitativa, cujo objeto empírico foi o Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente (Cedeca) “Pe. Marcos Passerini”. Também conhecido por CDMP, o Cedeca é organização da sociedade civil influente no tema dos direitos da infância e adolescência no Maranhão e Brasil, é legitimado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e possui ações de memória organizacional.

A elegibilidade do CDMP ainda considerou o conhecimento preliminar da organização à luz da “subjetividade como modo de apreensão do social”, conforme Jaccoud e Mayer (2008, p. 260), onde se opera o esforço de superar as linhas limítrofes entre objeto e observador para se expor as relações objetivas e subjetivas entre ambos.

Investiu-se em revisão e análise bibliográfica sobre comunicação organizacional, memória e memória organizacional em consultas às plataformas de busca acadêmica. A investigação do CDMP se deu pelas estratégias de pesquisa e análise bibliográfica e documental (livros, legislações e documentos administrativos), observação participante, questionários, entrevistas e grupo focal.

A observação participante incidiu em três *lives*, celebrativas dos 30 anos do ECA, e no planejamento estratégico³ do CDMP, quando a ideia de adaptar o *Canvas* foi aplicada para mapear a memória organizacional.

³ Realizada em 15/02/2021.

O questionário visou delinear o perfil da instituição, compreender suas práticas de memória organizacional e ajustar o uso do *Canvas*. Foi aplicado a 29 associados e profissionais do CDMP, dos quais 25 responderam às 24 perguntas, sendo 10 abertas, 10 fechadas (com uma opção de escolha) e 04 fechadas (com múltiplas opções de escolha).

Entrevista semiestruturada e em profundidade para esclarecer pontos do questionário foi realizada com o coordenador geral, uma sócia fundadora – que representa a entidade em âmbito nacional – e uma técnica, que participou das ações do CDMP quando adolescente.

O grupo focal fechou o ciclo de observação participante, serviu para validar dados da pesquisa e teve a participação de seis pessoas, representando 40% do público estimado que participa da dinâmica decisória do Cedeca.

A pesquisa aplicada ao CDMP resultou no Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional (M3O), ferramenta à comunicação organizacional para operar a reminiscência com a finalidade de que a entidade dialogue o seu fazer com a sua contemporaneidade e que possui perspectivas promissoras de aplicação a quaisquer organizações.

Organização e memória organizacional sob a perspectiva da constituição comunicativa das organizações

A revisão bibliográfica demonstrou a recorrência e influência da aplicação dos paradigmas funcionalista e informacional nos estudos e práticas, sejam de Comunicação (FRANÇA, 2001), sejam de comunicação organizacional (CASALI, 2007), que explicam a visão utilitária citada por Santa Cruz (2013).

Sob o olhar do paradigma funcionalista a organização é uma realidade objetiva e a comunicação é neutra e instrumento para controlar e manter a ordem para que a organização atinja seus objetivos (CASALI, 2007). A isso se junta o paradigma informacional, que toma a comunicação como sistema de transmissão de informação, envolvendo um emissor e um receptor para produzir certos efeitos (FRANÇA, 2001).

Para repensar a memória organizacional além desses paradigmas, optou-se pela perspectiva da constituição comunicativa da organização (CCO), que trata a comunicação não como mero veículo para expressar realidades preexistentes, mas um processo pelo qual as organizações se constituem e se sustentam (COOREN *et al.*, 2011). Para Casali (2007, p. 1) é a “*emergência da organização pela comunicação*”, pois, organização e comunicação se assumem num processo de coorientação, ou seja, no processo de interação, os agentes se organizam e ao se organizarem, comunicam (CASALI, 2007).

O objeto empírico exemplifica essa ideia. A criação do CDMP, em 1991, é resultado da mobilização de pessoas e organizações pelos direitos infantojuvenis quando da reconquista da democracia brasileira pós-ditadura militar. Para o texto da Carta Magna

eles pleiteavam a alterações no Código de Menores⁴ e vigência da Doutrina da Proteção Integral, um ordenamento jurídico pelo qual a família, Estado e sociedade assumiriam a prioridade dos direitos infantojuvenis (BARROS, 2017). Em narrativa mnemônica, Amparo Seibel comenta sobre as Emendas Populares “Criança Constituinte” e “Criança Prioridade Nacional”, apresentadas à Assembleia Nacional Constituinte:

[...] A gente foi pra praça, sim! [...] pra que as pessoas assinassem aquele manifesto, aquela proposta, pra que a gente juntasse [d]o Brasil inteiro e, assim, isso se transformasse no artigo 227 e 228 da Constituição Federal e depois no Estatuto da Criança e Adolescente (SEDIHPOP, CEDCA, 2020, informação verbal).

O texto do ECA, então, legalizou a criação de centros de defesa como mecanismos de proteção jurídico-social para monitorar a prioridade absoluta definida na legislação (BRASIL, 1990, Art. 87, V).

Na ótica da Comunicação, temos pessoas organizadas em torno da ideia da prioridade absoluta de crianças e adolescentes, que é posta em circulação por meio de uma ferramenta chamada abaixo-assinado, que se transforma em Emenda Popular e circula em outros contextos organizativos (parlamentar e imprensa, no caso), resultando em dois marcos legais, portanto, instrumentos com potencial de alterar a realidade na qual pessoas e organizações interagem. A partir de então, o CDMP se constitui organização e novos processos comunicativos acontecem para a concretude da ideia original da prioridade absoluta de crianças e adolescentes.

Na perspectiva das pesquisas de CCO, a coorientação produz a ideia da “comunicação como organização” (CASALI, 2007), porquanto

a comunicação está na organização, assim como a organização está na comunicação. Um ato de comunicação envolve a organização de palavras, ideias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal, este arranjo por si só comunica a compreensão dos elementos organizados. Segundo Taylor e Cooren (1997), a comunicação organizacional é universal, pois não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique (CASALI, 2007, p. 4).

As pesquisas de CCO consideram também a equivalência entre a agência humana e agência não-humana, uma vez que “não se pode compreender a ação humana e, não se pode compreender a constituição de coletivos sem levar em conta a materialidade, as tecnologias e os não-humanos” (CALLON, 2008, p. 307-308), tais como coisas, normas, valores, procedimentos, arquiteturas ou estruturas, que estão envolvidos

⁴ Para Barros (2017), essa legislação adota a doutrina da Situação Irregular, na qual a infância é tratada ora como indigna ou incapaz de viver em sociedade devido a sua situação de abandono ou delinquência; ora como inexistente, uma vez que não estava nem abandonada nem era delinquente.

na construção e interpretação da realidade. Para Callon (2008), o conceito de agência refere-se à capacidade de agir, de incidir em determinado conhecimento, e a agência humana ao se arranjar com o outro não-humano, produz variedade de agenciamentos, cada um com seu constitutivo.

Nessa perspectiva, pode-se compreender que a realidade é constituída através de interações (ou eventos) comunicacionais (BAILLARGEON, BENCHERKI, BOIVIN, 2021). Como visto no caso do CDMP a ideia da prioridade absoluta se transformou em lei e construiu uma outra realidade onde novos interlocutores são postos em interação e novos agenciamentos acontecem. Nessa outra realidade, o grupo de pessoas que lutou por uma ideia se transformou numa organização que, por outras interações (eventos) comunicacionais, promove a proteção sociojurídica; participa da formulação e controle social de políticas públicas; promove formação e educação sobre direitos infantojuvenis; e produz conhecimento (CAVALCANTI, 2002).

Desse modo,

Um 'evento', então, não é um episódio isolado de ação, mas sim um segmento de um fluxo contínuo e situado de prática sociodiscursiva (Schatzki 2001, 2006). Se as organizações são de fato constituídas comunicativamente, isso significa que se deve examinar o que acontece na e através da comunicação para constituir, (re)produzir ou alterar as formas e práticas organizacionais, sejam estas políticas, estratégias, operações, valores, relações (formais ou informais) ou estruturas (COOREN *et al.*, 2011, p. 5-6, tradução nossa)⁵.

Note-se, ainda, a construção da realidade a partir da agência da missão, visão e estratégias organizacionais, apontado por Cooren *et al.* (2011, p. 8, tradução nossa) :

Falar ou agir em nome de estratégias, visões ou missões equivale, portanto, a posicioná-las como participantes da definição das situações organizacionais, outra forma de falar de sua agência, delineada na e pela comunicação⁶.

Interessa à comunicação organizacional compreender o movimento de circulação recursiva e dialética que envolve a produção e partilha de conhecimentos e significações em processos de interação das agências humanas e não-humanas sobre o

⁵ An 'event', then, is not an isolated episode of action, but rather a segment of an ongoing and situated stream of sociodiscursive practice (Schatzki 2001, 2006). If organizations are indeed communicatively constituted, it means that one should examine what happens in and through communication to constitute, (re-)produce, or alter organizational forms and practices, whether these are policies, strategies, operations, values, (formal or informal) relations, or structures.

⁶ Speaking or acting in the name of strategies, visions or missions thus amounts to positioning these figures as participating in the definition of organizational situations, which is another way to speak of their agency, as delineated in and through communication (Cooren, 2011).

mundo, que reelaboram esse mundo e diz respeito à constituição e permanência da organização.

A memória organizacional se encaixa nesta discussão na medida em que ela é reconhecida como fenômeno social que demarca um lugar da permanência da organização. Quando se altera o olhar da comunicação organizacional sobre a memória, de uma perspectiva transmissiva para a perspectiva da constituição comunicativa da organização, pode-se ressaltar a capacidade da memória organizacional em articular lembranças com produções de sentido que dialogam com a contemporaneidade da organização.

É preciso notar que ao longo dos anos também se alteraram as concepções acerca da memória nas Ciências Sociais (PERALTA, 2007). Nos estudos de Halbwachs (1990) a memória individual é ponto de partida para compreensão da memória coletiva, porque cada indivíduo constrói suas memórias e contribui para construção de memórias coletivas a partir de “noções comuns” postas em processos de rearranjos e confrontos segundo relação e engajamento do indivíduo com esse coletivo. Testemunhos individuais, ainda que divergentes, estão igualmente inseridos nesse processo até que o coletivo reconheça e reconstrua a lembrança, sem a exigência de preencher todas as lacunas acerca da reminiscência (HALBWACHS, 1990).

Peralta (2007) afirma que a influência durkheimiana levou Halbwachs a receber críticas por negligenciar camadas de negociação e conflitos nos processos de construção da memória coletiva, indicando uma sujeição onde a identidade coletiva seria determinante da memória individual e ambas “sistemas estáticos e coerentes de aceções e valores que permitem manter e solidificar os laços afetivos existentes no espaço e no tempo” (PERALTA, 2007, p. 7).

Pollack (1989) ameniza as críticas a Halbwachs ao reconhecer a contribuição do sociólogo para o tema da coesão social ao assinalar as características seletivas e negociais da memória, em detrimento da memória coletiva como uma imposição, dominação ou violência simbólica. Pollack (1989) ainda aponta que a mudança da perspectiva determinista para construtivista propiciou novas abordagens da memória coletiva:

[...] Não se trata mais de lidar com os fatos sociais como coisas, mas de analisar como os fatos sociais se tornam coisas. Como e por quem eles são solidificados e dotados de duração e estabilidade. Aplicada à memória coletiva, essa abordagem irá se interessar, portanto, pelos processos e atores que intervêm no trabalho de constituição e de formalização das memórias (POLLACK, 1989, p. 4).

A duração, continuidade e estabilidade da memória garantidos por uma interpretação determinista, que geralmente beneficiava a memória coletiva oficial, cedem a conflitos e negociações que incorporam o esquecimento e as memórias de grupos marginalizados. Desse modo, o processo mnemônico possibilita a coesão de pessoas

que formam uma comunidade afetiva denominada CDMP. Mas também, se depara com outras memórias coletivas, com quem disputa a produção de sentidos.

Exemplificando, o CDMP foi um dos articuladores do Projeto Rompendo o Silêncio (2001-2011), iniciativa de enfrentamento ao fenômeno da violência sexual de crianças e adolescentes, e mobilizou organizações públicas e sociais maranhenses em torno de campanhas, formação de profissionais e estruturação de políticas públicas. Um dos importantes resultados desse projeto foi a implantação pioneira, em São Luís (MA), do Complexo de Proteção à Criança e ao Adolescente (CPCA), estrutura que reúne no mesmo local os serviços de delegacia, perícias técnicas, promotoria e juizado (CAVALCANTI, 2002). No evento dos 15 anos do Instituto de Perícias Técnicas da Criança e Adolescente, a comunicação governamental registrou a iniciativa como exclusiva do poder público, sem mencionar a ação do Projeto ou das organizações sociais (WAGNER, 2019).

Esse exemplo demonstra um evento comunicativo constituindo-se em documento histórico e, potencialmente, insumo da memória governamental, que conflita com as memórias das demais organizações que participaram da iniciativa. O Projeto Rompendo o Silêncio é um dos marcos na história e memória do CDMP e ações memorialísticas sobre ele figuram como o que Peralta (2007) identificou por “contra-memória” (movimento dos que são silenciados, esquecidos ou marginalizados, geralmente pela memória e história oficiais).

É assim que, para Pollack (1992), seja individual ou coletiva, a memória é um fenômeno construído, formada por três elementos sobre os quais agem mecanismos de projeção ou identificação, resultando na seletividade: a) acontecimentos vividos pessoalmente ou indiretamente (como ocorre no processo de socialização na escola acerca dos fatos históricos, a exemplo da ditadura militar ou dizimação de povos indígenas); b) pessoas e personagens; e c) lugares (que são os pontos de apoio de uma recordação, os espaços a que se referem as comemorações e os marcos).

Sobre a questão da identificação de um indivíduo com um grupo social, Hall (2013) defende que ela é condicional e derivada de um processo que nunca se completa, porque tanto se pode mantê-la quanto abandoná-la. Essa perspectiva permite entender a ideia de Peralta (2007), para quem a memória individual é o espaço não subordinado ao coletivo, mas interpretativo, que resiste e reinventa convenções, sem perder de vista que as significações produzidas se relacionam com o universo cultural no qual o indivíduo interage. Além disso, Pollack acentua o papel da memória na constituição do sentimento de identidade, seja individual ou coletivo, pois, promove a coerência e continuidade das pessoas e seus grupos quando do processo de reconstrução de si.

A memória se nutre de sistemas de representação, mas, como afirma Peralta (2007, p. 16), ela é um “sistema de representação”. A noção de representação ou mapas de sentido de Hall (2010) ajuda a olhar para o fenômeno mnemônico sob a perspectiva

comunicacional de produção e troca de sentidos, pois, a partir das memórias dos indivíduos que recordam acontecimentos vividos, suas personagens e lugares de apoio, uma organização aciona seus sistemas de representação para capturar seletivamente aquele vivido, recuperá-lo, recortá-lo, negociá-lo, reconstituí-lo e, então, estabelecer relações com o presente.

Nessas operações contínuas de produção de sentido, a memória é base para o que a organização faz no hoje porque possibilita-lhe retomar sua origem, termo explicado por Agambem (2009, p.69):

Arcaico significa: próximo da *arké*, isto é, da origem. Mas a origem não está situada apenas num passado cronológico: ela é contemporânea ao devir histórico e não cessa de operar neste, como o embrião continua a agir nos tecidos do organismo maduro e a criança na vida psíquica do adulto. A distância – e, ao mesmo tempo, a proximidade – que define a contemporaneidade tem o seu fundamento nessa proximidade com a origem, que em nenhum ponto pulsa com mais força do que no presente.

Assumir-se contemporâneo implica o movimento de aderência e anacronia ao próprio tempo para que, por meio do distanciamento não nostálgico da própria época, o indivíduo consiga distinguir e apreender as nuances do seu tempo (AGAMBEN, 2009).

A memória, portanto, facilita o diálogo com a contemporaneidade porque conecta o “sendo” e a expectativa do que virá (futuro) à origem dos acontecimentos, lugares e personagens que ficaram distantes, num tempo comumente chamado de passado. A memória coletiva conecta a organização aos pontos essenciais da sua constituição e com os quais pode manter coerência e coesão.

Ao compreender a comunicação como fenômeno organizador e disseminador da produção de sentidos operados na e pela organização, cabe à comunicação organizacional articular os sentidos produzidos pelo processo dinâmico e perene, mas também de permanência e de referência à origem que conforma a memória organizacional e que permite à organização agir no mundo e sua reinvenção na contemporaneidade.

Esse movimento entre a comunicação organizacional e memória organizacional é, ainda, um mecanismo pelo qual a organização pode se assumir como uma outra entidade, validando que não há mais conexões com aquela origem, pois uma nova se formou.

Se cabe à memória organizacional contribuir para que a comunicação organizacional acesse os elementos constituintes da organização, cabe à comunicação organizacional, além de transmitir os sentidos produzidos pela memória coletiva, oferecer à organização recursos para acionar essa memória e rever sua presença no mundo.

O Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional (M3O) se apresenta como um desses recursos para auxiliar a organização a, por exemplo, questionar-se

sobre o cumprimento de sua finalidade; alteração de marcas; redefinição e construção de parcerias; revisão de relacionamento com públicos; ajustes de planejamentos e estratégias; identificação de marcos memoriais; aprendizagem de experiências exitosas e falhas; ajuste e inovação de ferramentas e procedimentos ou reposicionar sua comunicação e memória.

Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional (M3O)

O M3O é uma ferramenta projetada para a comunicação organizacional, que estimula o processo mnemônico à luz da abordagem da constituição comunicativa das organizações (CCO), no qual o exercício de reminiscência organizacional segue três passos. Ele resulta de pesquisa aplicada ao objeto empírico CDMP, mas estimula-se sua aplicação a outros tipos de organização. O uso é atemporal, mas datas celebrativas não devam ser desperdiçadas, e a aplicação regular é recomendada. Por exemplo, pode acompanhar a periodicidade do planejamento estratégico ou integrar uma etapa do escopo de (re)definição de ações (projetos, negócios).

O M3O foi inspirado na ferramenta Canvas, proposta Osterwalder e Pigneur (2011), esquema de quatro áreas e nove componentes (Quadro 1) que possibilita uma visão panorâmica e interdependente das questões medulares de uma organização ou negócio para projetá-lo à sua expectativa de futuro. A adaptação do Canvas feita na pesquisa foi de relacionar os elementos constituintes do CDMP à sua origem, a partir do processo mnemônico.

Quadro 1 - Descrição das áreas e respectivos componentes do Canvas

ÁREA	COMPONENTES
Oferta - O que a organização oferece para atender às demandas dos seus públicos.	Proposta de valor - produtos ou serviços oferecidos pela instituição para resolver determinados problemas e/ou atender necessidades.
Clientes - destinatário da oferta.	Segmento de cliente - público(s) a quem a organização busca atender.
	Relacionamento com clientes - formas de relacionamento necessárias para cada segmento de cliente.
	Canais - Meios pelos quais a organização se comunica e alcança o público para entregar a proposta de valor

Infraestrutura - estrutura para produzir e entregar a oferta.	Recursos principais - insumos indispensáveis para o funcionamento da organização. Podem ser físicos, financeiros, humanos.
	Atividades-chaves - ações indispensáveis à criação e oferta da proposta de valor e funcionamento da organização.
	Principais parcerias - alianças para otimizar o fazer da instituição.
Viabilidade financeira - elementos monetários para produzir e entregar a oferta.	Fontes de receitas - capacidade financeira oriunda da proposta de valor que é entregue.
	Estrutura de custo - diz respeito a todos os custos necessários ao funcionamento do modelo de negócios

Fonte: Osterwalder, Pigneur, 2011, p. 16-41.

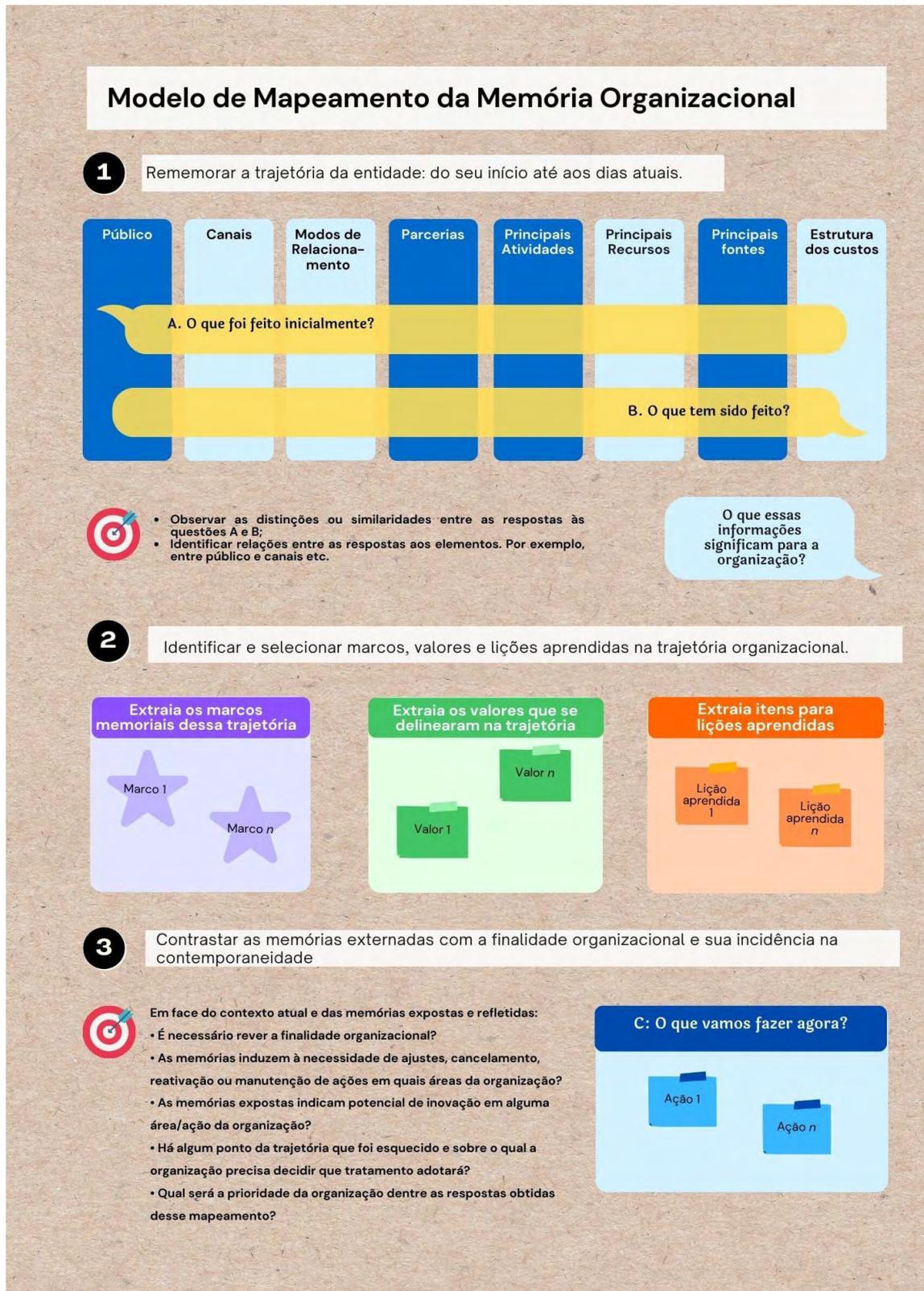
Inspirados nas práticas do objeto empírico, três princípios norteiam o uso do M3O: **participação** (quanto mais participativo for o processo do seu preenchimento, mais informações diversas podem ser extraídas); **diálogo** (pelo qual podem circular múltiplos olhares, experiências e os significados produzidos pelo interlocutores); e **respeito** (pois, possibilita o mesmo nível de atenção a cada uma dessas perspectivas, quer congruentes ou divergentes).

Três questões centrais estruturam o M3O para realçar informações da trajetória da entidade, do seu início aos dias atuais:

- a) O que foi feito inicialmente?
- b) O que tem sido feito?
- c) O que vamos fazer agora?

As perguntas A e B são respondidas no passo 1 do diagrama (FIG 1), etapa de rememoração propriamente dita. Para as reminiscências, reflexões e preenchimento do diagrama, não há sequência única ou linear entre os oito elementos (público, modos de relacionamento, canais, parcerias, principais atividades, principais recursos, principais fontes e estrutura dos custos). Entretanto, indica-se iniciar por aqueles representados pelo retângulo azul escuro (público, atividades principais, parcerias e fontes de recursos), pois os demais guardam dependência destes.

Figura 1 - Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional



Fonte: A autora

Com a pergunta A os participantes refletem sobre como a organização foi pensada originalmente, para compreensão de sua constituição. Perguntas adicionais ajudam nas evocações e reflexões: quais foram os públicos com quem a organização começou a trabalhar? Quais canais foram usados? Que parcerias foram firmadas inicialmente? Quais as principais atividades desenvolvidas no início da atuação da entidade? Quais recursos a organização tinha para realizar as atividades principais?

A pergunta B aciona memórias que permitem observar a continuidade da organização, verificando se as ações do passado se prolongam até os dias atuais e se há alterações às respostas à questão A. Perguntas adicionais também podem ser aplicadas: Quais públicos a organização tem trabalhado? Que canais têm sido usados? Que parcerias têm sido firmadas nessa trajetória? Quais as principais atividades têm sido desenvolvidas e quais recursos têm sido acionados?

O preenchimento do M3O é conforme o tema de referência, ou seja, respostas sobre Público no retângulo assim designado. Não há número definido de respostas e podem-se aglutinar as respostas em categorias. Por exemplo, se a organização realizou muitas palestras e minicursos como "Atividades Principais", tais informações podem ser agrupadas sob o termo "eventos", usando elementos da sua gramática e cultura organizacional. Para facilitar a visualização e posterior análise, balões amarelos (FIG. 2) indicam que as respostas à questão A ficam na parte superior e as respostas à questão B na parte inferior.

Figura 2 - M3O aplicado ao caso do CDMP: Passo 1



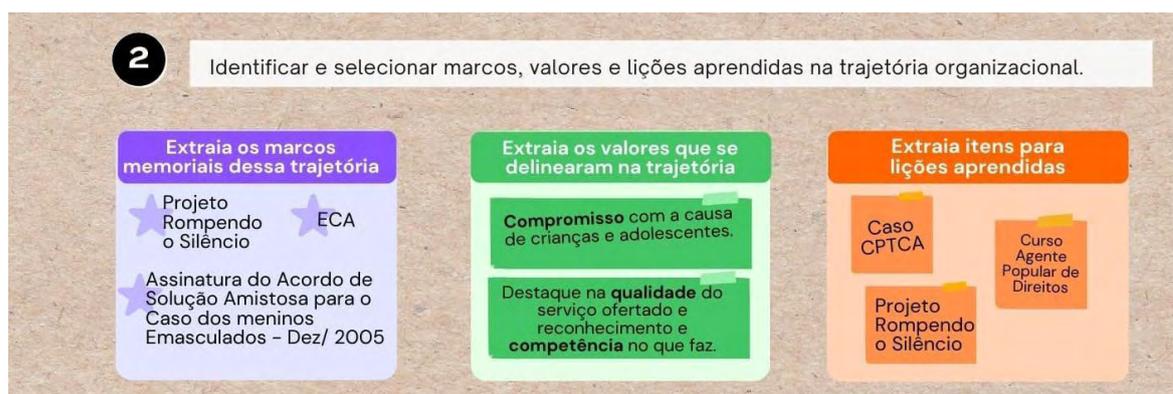
Fonte: A autora

Para finalizar o passo 1, os participantes observam as distinções e similaridades das respostas às questões A e B e identificam relações entre os elementos (por exemplo, entre público e canais). Partindo daí discutem: o que essas informações significam para a organização?

No passo 2, as memórias e reflexões anteriores são relacionadas a um dos campos marcos, valores e lições aprendidas (FIG. 3). Retomando Pollack (1992), a memória é seletiva e construída, por isso, os mecanismos de seleção e construção estão presentes nesta etapa. Nem tudo que aconteceu na trajetória da organização se transforma em marco, representa um valor organizacional ou se torna objeto de lições aprendidas.

Os marcos podem ser uma data, uma ação, um acontecimento ou até a combinação desses itens. No caso do CDMP, alguns marcos identificados pelo mapeamento da memória organizacional foram a data de criação da entidade, o aniversário do ECA, a denúncia internacional do Caso dos Meninos Emascarados e o Projeto Rompendo o Silêncio (FIG. 3).

Figura 3 - M3O aplicado ao caso do CDMP: Passo 2



Fonte: A autora

No exercício de reminiscência proposto pelo M3O, a identificação dos valores organizacionais pode estar subjacente às declarações, o que requer atenção de quem sistematiza as informações. No caso do CDMP, quando justificaram a importância atribuída à memória, foi citado “compromisso com a causa de crianças e adolescentes” e “[...] contribuindo para a credibilidade e sustentabilidade”, ou seja, realçando os valores compromisso e credibilidade.

Lições aprendidas dizem respeito a um exercício de registro, reconstituição e reflexão entre os indivíduos envolvidos em uma experiência como forma de compartilhar soluções e aprendizagens (REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2006). O campo das lições aprendidas (FIG. 3) deve ser preenchido com pontos da trajetória da organização que já foram objeto dessa prática, mas principalmente das ações que precisam receber essa atenção. Marcos também podem ser objeto de lições aprendidas.

Após identificar marcos, valores e lições aprendidas, a organização pode atribuir processos comunicativos a fim de realçá-los e consolidá-los na memória organizacional. Afinal, identificar esses elementos é apenas parte de sua constituição. É necessária contínua validação, pois, como citado de Halbwachs (1990) e Pollack (1992), seu potencial de memória coletiva depende do quanto os indivíduos do grupo social se identificam com tais memórias.

Não há sequência para preencher os dados no passo 2, embora se tenha observado na pesquisa que os marcos são elementos que logo se evidenciam numa rememoração, pois, são lugares de apoio da memória. Caso não haja respostas para esses campos, cabe a reflexão: Por que a entidade não identificou marcos, valores ou lições aprendidas? A organização está esquecendo de algo?

O passo 3 coloca os participantes diante do ponto central do processo de aplicação do M3O que é relacionar as memórias ao início constitutivo e continuidade da organização. Em outras palavras, a reflexão desse passo propõe confrontar as memórias externadas com a finalidade organizacional e a presença da organização na contemporaneidade. É nesse *modus operandi* que se aplica a pergunta C: O que vamos fazer agora?

Figura 4 - M3O aplicado ao caso do CDMP: Passo 3

3 Contrastar as memórias externadas com a finalidade organizacional e sua incidência na contemporaneidade

Em face do contexto atual e das memórias expostas e refletidas:

- É necessário rever a finalidade organizacional?
- As memórias induzem à necessidade de ajustes, cancelamento, reativação ou manutenção de ações em quais áreas da organização?
- As memórias expostas indicam potencial de inovação em alguma área/ação da organização?
- Há algum ponto da trajetória que foi esquecido e sobre o qual a organização precisa decidir que tratamento adotará?
- Qual será a prioridade da organização dentre as respostas obtidas desse mapeamento?

C: O que vamos fazer agora?

- Rever Planejamento estratégico com base em X, Y e Z
- Priorizar ação W para consolidação da memória organizacional

Fonte: A autora

Para o debate, são pertinentes indagações como: é necessário rever a finalidade organizacional? As memórias levam à necessidade de ajustes, cancelamento, reativação ou manutenção de ações em quais áreas da organização? As memórias indicam potencial de inovação em alguma área/ação da organização? Há algum ponto da trajetória que foi esquecido e sobre o qual a organização precisa decidir que tratamento adotará? Qual será a prioridade da organização dentre as respostas obtidas desse mapeamento?

Indica-se aos profissionais de comunicação o investimento em técnicas de mediação de grupos e sistematização para o uso do M3O, pois, ele incita a manifestação de narrativas e de significações que serão importantes nas práticas comunicativas. Ressaltamos, então, que o processo comunicativo é indissociável do de rememoração.

As narrativas e significações advindas do mapeamento da memória organizacional geram subsídios que a organização pode empregar, por exemplo, no planejamento estratégico, criação ou revisão de ações, elaboração ou atualização de uma política de memória organizacional, revisão do relacionamento com os públicos, atualização dos valores organizacionais, revisão do planejamento e gestão da comunicação, estímulo à produção de lições aprendidas. Portanto, é um movimento para a organização se transformar diante das mudanças da realidade, das quais ela mesma é uma das provocadoras.

Considerações Finais

Os processos comunicativos permeiam o processo mnemônico. Quando uma organização recorda a razão de sua constituição e a compara com sua missão; ou quando rememora o modo como lidou com seus públicos e confronta com o que tem lhe ofertado hodiernamente, nota-se o funcionamento das recordações agindo sobre a realidade, produzindo significações que podem ser reorganizadas, ajustadas e disseminadas.

É possível observar também que o processo mnemônico não está retido naquilo que era, mas, pode articular as significações com os tempos do "sendo" e do "que há de vir"; as quais, depois de organizadas e compartilhadas pelo processo comunicativo, nutre a organização de capacidade para agir no mundo.

Portanto, a memória proporciona à organização conectar-se aos pontos essenciais de sua constituição e relançá-la a "outros tempos", num processo dinâmico e peregrino. É nessa perspectiva que se vê a possibilidade de articular a memória organizacional ao processo constitutivo da instituição, permitindo-lhe continuidade e coerência na sua contemporaneidade.

O M3O oferece suporte à comunicação organizacional para práticas de mapeamento da memória que permitam à instituição sair do saudosismo "do que foi" para acionar os elementos que a constituíram. Também, instrumentaliza a prática de avançar da abordagem transmissiva da comunicação organizacional para a atenção à produção de sentidos que percorre o processo mnemônico, ao se ter em conta que a organização se constitui e se expressa pela comunicação. Portanto, o M3O produz subsídios à comunicação organizacional para validar, ajustar, criar e excluir ações, valores, marcos e pontos de aprendizagem organizacionais em razão da coerência com a finalidade institucional.

Referências

ABERJE comemora o Dia da Memória Organizacional. São Paulo: Aberje, 2008. Disponível em: http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=180&EDITORIA. Acesso em: 26 set. 2020.

AGAMBEN, Giorgio. **O que é o contemporâneo? e outros ensaios**. Tradução de Vinícius Nicastro Honesko. Orig.: *Che cos'è il contemporaneo?*, 2008; *Che cos'è un dispositivo?*, 2006; *L'amico*, 2007. Chapecó, SC: Argos, 2009. 92 p.

ANDREONI, Renata C. de S. C. Memória organizacional na comunicação organizacional: uma perspectiva crítica. **Comunicologia**, Brasília, v.10, n.2, p. 35-53, jul./dez, 2017. ISSN 1981-2132. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/download/8910/5396>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BAILLARGEON, Dany; BENCHERKI; Nicolas; BOIVIN; Geneviève. 20 ans des approches de la communication constitutive des organisations: émergence et innovations. **Communication et organisation**. Bordeaux, n. 59, p. 13-25, jun. 2021. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2021-1-page-13.htm>. Acesso em: 28 jul. 2021

BARROS, Valdira. **O dito e o interdito no caso dos meninos emasculados**: uma análise dos dispositivos de produção de verdades. São Luís: EDUFMA, 2017. 169 p. il.

BOIVIN, Geneviève; BRUMMANS, Boris H. J. M.; BARKER, James R. The Institutionalization of CCO Scholarship: Trends from 2000 to 2015. **Management Communication Quarterly**. [Canadá], v. 31, n. 3, p. 331-355 [25p.], ago. 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318916687396>. Acesso em: 22 abr. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 8.069, 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069compilado.htm. Acesso em: 29 jun. 2020.

CALLON, Michel. Dos estudos de laboratório aos estudos de coletivos heterogêneos, passando pelos gerenciamentos econômicos. [Entrevista cedida a] Antonio Arellano Hernández; Ivan da Costa Marques. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 10, n. 10, p. 302-321, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/5676>. Acesso em: 29 jun. 2020.

CASALI, Adriana Machado. Proposta de um Modelo de Análise do Processo de Comunicação Organizacional a partir das Proposições da "Escola de Montreal". In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 31, set. 2007, Rio de Janeiro, 16 p. Artigo. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A1283.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

CAVALCANTI, Alberes de Siqueira (org). **10 anos do CDMP**: uma década na luta pela cidadania de crianças e adolescentes no Maranhão. São Luís: [s. n.], 2002. 105 p. il.

COOREN, François; KUHN, Timothy; CORNELISSEN, Joep P.; CLARK Timothy. Communication, Organizing and Organization: an overview and introduction to the Special Issue. **Organization Studies**, Durham, United Kingdom, v.32, n. 9, p. 1149-1170 [51 p.], sep. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236582630_Communication_Organizing_and_Organization_An_Overview_and_Introduction_to_the_Special_Issue Acesso em: 14 out. 2021

FRANÇA, Vera Regina Veiga. Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê? **Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual/UFF**, Rio de Janeiro, n. 5. 2001. Ed. especial. [19 p]. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/article/view/36784/21359>. Acesso em 01 nov. 2020

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. Trad.: Laurent Léon Shaffter. Orig.: La mémoire collective. 2. ed. Paris, França: Presses Universitaires de França, 1950. Edições Vértices. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1990.

HALL, Stuart. El trabajo de la representación. *In*: **Sin garantías**: Trayectorias y problemáticas em estudios culturales. Perú/Colômbia/Ecuador, 2010.

HALL, Stuart. Quem precisa de identidade? *In*: SILVA, Tomaz Tadeu. **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

JACCOUD, Mylénne; MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, Jean. *et al.* **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Trad. Ana Cristina Nasser. Col. Sociologia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Cap. 6, p.254-287.

OSTERWALDER, Alexandre; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation** - Inovando em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 300p. il.

PERALTA, Elsa. Abordagens teóricas ao estudo da memória social: uma resenha crítica. **Portugal**, n. 2, p. 4-23, sem. 2007. ISSN-e: 0874-1123. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/167762>. Acesso em: 15 dez. 2020.

POLLACK, Michel. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro: v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

POLLACK, Michel. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro: v. 5, n. 10, p. 200-2012, 1992.

REDE AMIGA DA CRIANÇA. **Lições Aprendidas**: capitalização da experiência da Rede Amiga da Criança 2003-20005. [s. l.]: [s. n.], 2006. 62 p.

RUSSO, Mario. Privatizações ganharam força a partir dos anos 90: Venda de estatais começou com siderúrgicas e passou por bancos, teles, e chegou a rodovias e aeroportos. **O Globo**, Rio de Janeiro, 21 out. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/privatizacoes-ganharam-forca-partir-dos-anos-90-10448501>. Acesso em: 18 out. 2021.

SANTA CRUZ, Lucia. Estado da arte da pesquisa brasileira em comunicação sobre memória organizacional. **Comunicologia**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 113-144, jul./dez, 2013. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/5282>. Acesso em: 15 jan. 2020.

SEDIHPOP – Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular; CEDCA – Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente. **30 anos do ECA: histórias, lutas e perspectivas**. São Luís: TV Direitos Humanos Maranhão, 2020. 1 vídeo (101 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=k8SARpPdfTA>. Acesso em: 15 jul. 2020.

WAGNER, Mauro. Seminário de Proteção a Crianças e Adolescentes em comemoração aos 15 anos do CPTCA. *In: Secretaria de Segurança Pública do Maranhão*. 18 out. 2019. Disponível em <https://www.ssp.ma.gov.br/seminario-de-protecao-a-criancas-e-adolescentes-em-comemoracao-aos-15-anos-do-cptca/>. Acesso em: 18 out. 2021.