

Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional (M3O): guia de aplicação na Comunicação Organizacional

Organizational Memory Mapping Model (M3O): application guide in Organizational Communication

Andréia da Silva Barbosa

Integrante do Grupo de Pesquisa ETC (Comunicação, Tecnologia e Economia). Graduada em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas (UFMA). Especialista em Jornalismo Cultural na Contemporaneidade (UFMA). MBA em Gerenciamento de Projetos (FGV). Mestra em Comunicação pela Universidade Federal do Maranhão (Ppgcompro/UFMA). E-mail: andrea.sb@ufma.br

Resumo

O artigo explicita o uso da ferramenta Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional (M3O) na Comunicação Organizacional, desenvolvida a partir de pesquisa aplicada no âmbito do mestrado profissional. Apresenta a base conceitual, as etapas de desenvolvimento do exercício de reminiscência organizacional que a ferramenta proporciona, aponta competências necessárias e indicações de uso aos profissionais de Comunicação.

Palavras-chave: Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional (M3O). Guia. Comunicação Organizacional.

Abstract

This article explains the operation of the Organizational Memory Mapping Model (M3O) in organizational communication. The tool was developed from applied research in the professional master's degree. The article presents the theoretical basis of the model, the stages of development of the exercise of organizational memory, the skills necessary for communication professionals, and the possibilities of using the tool.

KEYWORDS : Organizational Memory Mapping Model (M3O). Application guide. Organizational communication.

Artigo recebido em: 12/07/2023 e Aprovado em: 01/11/2023

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo é apresentado o passo a passo de aplicação do Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional (M3O), uma ferramenta projetada para a comunicação organizacional que estimula o processo mnemônico à luz da abordagem da constituição comunicativa das organizações (CCO).

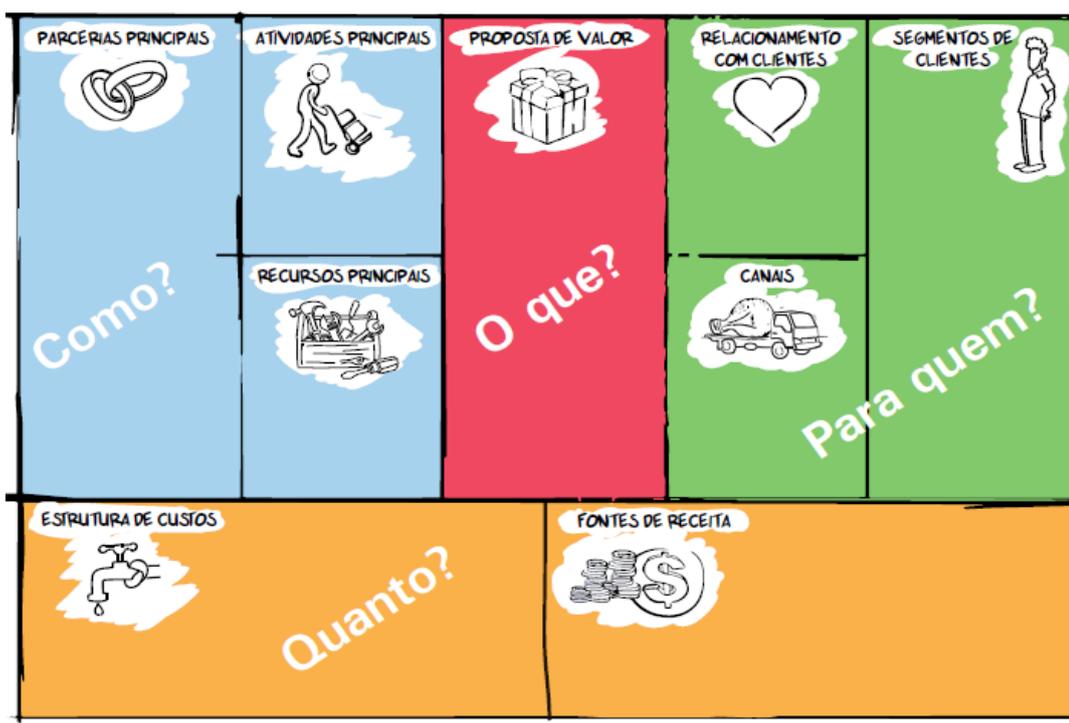
O M3O é um diagrama no qual o exercício de reminiscência organizacional é acionado para subsidiar o posicionamento de uma organização no seu contemporâneo e potencializar sua ação na sociedade. A ferramenta é resultado de pesquisa aplicada no âmbito do Mestrado Profissional em Comunicação, da Universidade Federal do Maranhão, cujo objeto empírico foi o Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Padre Marcos Passerini (também nominado por Cedeca, Cedeca Marcos Passerini ou CDMP), tendo em conta estudos sobre memória, comunicação organizacional e constituição comunicativa das organizações (CCO).

A proposta tem inspiração no *Canvas* (Figura 1) (Osterwalder; Pigneur, 2011), cuja estrutura é composta por quatro áreas, subdivididas em nove blocos (Quadro 1), busca responder questões centrais (O quê? Para quem? Como? Quanto?) e assim permite a análise de como uma organização cria, entrega e captura valor¹ com o negócio que desenvolve (Osterwalder, Pigneur, 2011), percebendo seu status atual com vistas a projetá-lo do seu presente à sua expectativa, para o futuro.

Entretanto, o diagrama M3O se distingue do *Canvas* por se apresentar como um diagrama que mobiliza o processo mnemônico para, antes de lançar adiante a organização, estendê-la à sua origem, para o exercício da reminiscência.

Figura 1 - Modelo de Quadro de Negócios *Canvas*

¹ O processo de criação, entrega e capturar valor corresponde a procedimentos e conceitos do marketing acerca do que a organização obtém de retorno do cliente em razão do produto ou serviço ofertado para atender sua necessidade ou desejo, considerando também a diferença entre o que o cliente ganhou adquirindo e utilizando o produto/serviço e o que ele gastou para obtê-lo (Kotler; Armstrong, 2015).



Fonte: Sebrae, 2013

Quadro 1 – Descrição das áreas e respectivos componentes do Canvas

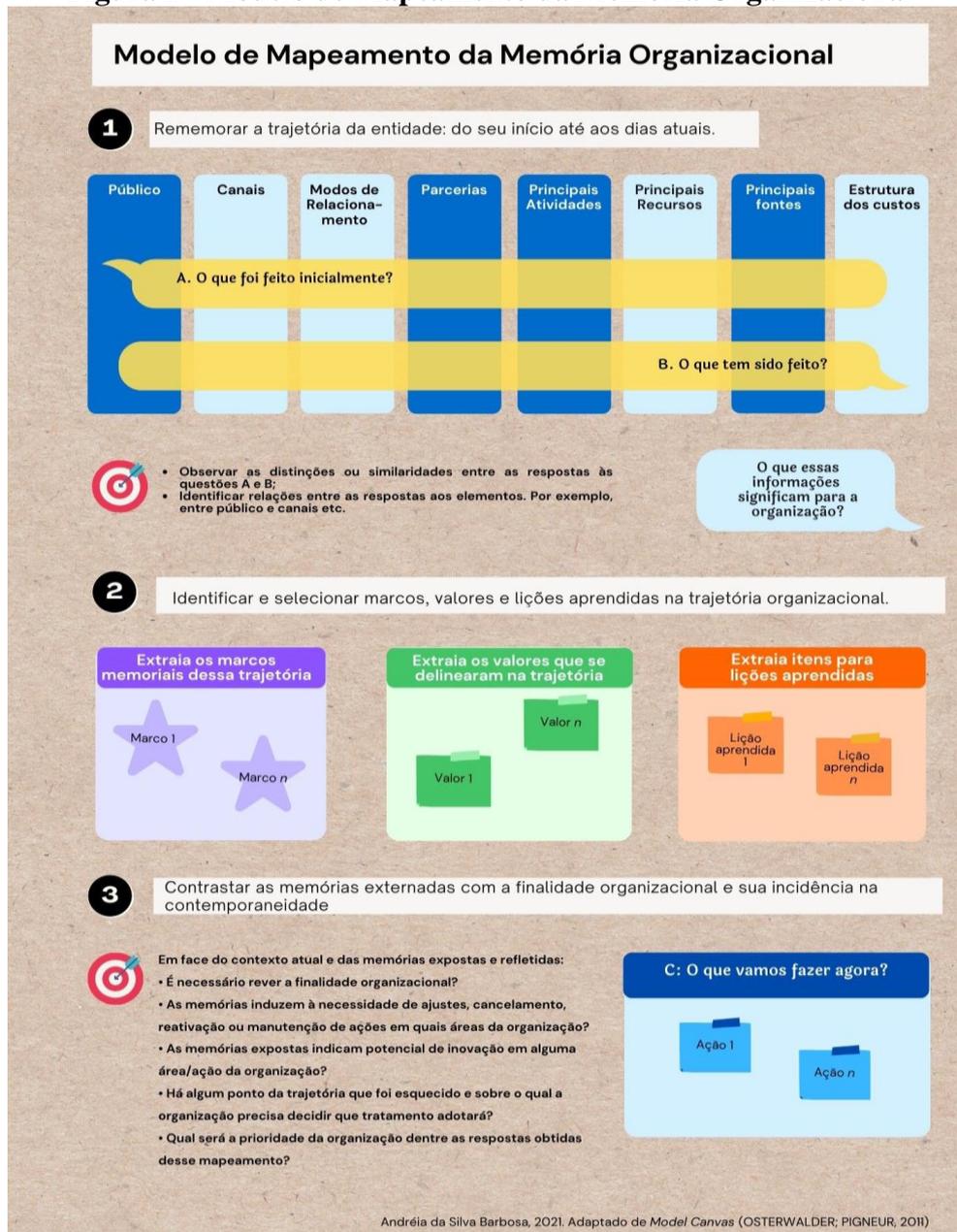
ÁREA	COMPONENTES
Oferta – corresponde ao produto ou serviço a que a organização vai se dedicar para atender às demandas dos clientes	Proposta de valor - corresponde ao conjunto de vantagens que estão incorporadas ao produto ou serviço e que a organização se propõe entregar para atender às demandas do cliente.
Clientes – destinatário das ofertas	Segmento de cliente – indica o público (ou grupos) a quem a organização interesse atender
	Relacionamento com clientes – diz respeito às formas de relacionamento necessárias para cada segmento de cliente
	Canais – correspondem a como a organização se comunica e alcança o segmento de público alcança e lhe faz chegar a proposta de valor
Infraestrutura – estrutura para produzir e entregar a oferta	Recursos principais – compreendem os insumos indispensáveis à produção e oferta da proposta de valor (a exemplo de recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos) e funcionamento do modelo de negócios. Podem estar disponíveis na organização ou com parceiros.
	Atividades-chaves – dizem respeito às ações indispensáveis à criação e oferta da proposta de valor e funcionamento do modelo de negócios.
	Principais parcerias – descrevem as alianças para fazer o modelo de negócios funcionar
Viabilidade financeira – corresponde aos elementos monetários para produzir e entregar a oferta	Fontes de receitas – compreendem a capacidade financeira de cada segmento de cliente para obter o produto ou serviço. Está relacionado à precificação da oferta.
	Estrutura de custo – diz respeito a todos os custos necessários ao funcionamento do modelo de negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 16-41)

2 Noções Gerais Do Modelo De Mapeamento Da Memória Organizacional (M3o)

Estruturado em diagrama, o Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional² (Figura 2) promove o exercício de reminiscência com a finalidade de obter informações para que a entidade dialogue o seu fazer com a sua contemporaneidade numa sequência de três passos.

Figura 2 - Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional



Fonte: A autora

A aplicação do M3O considera que o processo comunicativo é indissociável do processo de rememoração, quando se compreende o primeiro para além de uma função transmissiva, mas

² Consultar versão digital em: <https://imgur.com/a/WmtBZuZ>

como processo de troca no qual sujeitos interlocutores produzem, interpretam e partilham sentidos sobre si e sobre mundo, constituindo a si e ao mundo (França, 2001).

Nesse campo, a memória organizacional é processo dinâmico e perene, mas também de permanência e de referência da organização na medida em que ela no seu “sendo” – em meio a toda produção e circulação de sentidos na qual está envolvida e é partícipe – aciona o “que era” ao “que há de vir” para agir no mundo. É desse modo que a organização dialoga com sua contemporaneidade: ao requerer um tempo fluido no qual as categorias de passado, presente e futuro interagem e coexistem.

Desse modo, a aplicação do M3O favorece à organização a materialidade para acionar os modos como se constitui e desenvolve suas atividades, observando continuidades, interrupções e pontos de coerência entre seu presente, passado e futuro produzindo elementos que lhe permitam alcançar e validar sua finalidade.

Com o uso do M3O a comunicação organizacional pode acessar memórias individuais e fazê-las dialogar em razão de fazer irromper a memória organizacional, organizá-la para, então, dispor dessa memória sob a forma de produtos comunicativos.

O uso é recomendado a qualquer organização interessado em suas memórias, inclusive para além do registro histórico.

Para a aplicação da ferramenta foi projetada para uso no âmbito da comunicação organizacional e, portanto, por profissionais da comunicação, mas observa-se que é necessário o estreito diálogo entre o profissional que mediará o uso da ferramenta e a organização e recomendam-se as habilidades de mediação de grupos e de síntese de informações, pois são funções importantes para o processo e registro das reminiscências.

A temporalidade de aplicação do modelo é fluida e embora se reconheça a tendência de se buscar informações memoriais diante da proximidade de datas festivas da organização (jubileu, por exemplo) – a qual não deve ser preterida – indica-se também o exercício memorialístico sistemático. Desse modo, incorporada numa política de memória organizacional, o M3O pode ser incluído na agenda de planejamento e avaliação da organização, em situações singulares e decisivas ou integrar o escopo de (re)definição de ações (projetos, negócios), por exemplo.

3 Aplicação Do Modelo De Mapeamento Da Memória Organizacional (M3o)

A aplicação do M3O pressupõe três princípios, inspirado nas práticas do objeto empírico, o CDMP³, por ser uma organização da sociedade civil que atua na agenda pública de defesa de direitos de crianças e adolescentes: a **participação**, pois informações diversas podem ser extraídas quando há o envolvimento de diversos atores; o **diálogo**, pois abre espaço para que as reminiscências sejam colhidas e analisadas sob múltiplos olhares e experiências dos interlocutores, produzindo significados; e o **respeito** pela necessidade de por em equivalência tais perspectivas, quer congruentes, quer divergentes.

O M3O se sustenta em três questões centrais que permitem identificar as informações da trajetória da entidade, do seu início até aos dias atuais:

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

Como dito anteriormente, o M3O possui três etapas sequenciais. A primeira etapa corresponde provocar as memórias a partir das duas primeiras perguntas. Essa etapa pode ser a mais demorada, pois corresponde à rememoração propriamente dita e sua reflexão, o que implica em dispensar tempo para as duas coisas. Nesse passo, ou previamente a ela, os participantes podem acessar documentos e quaisquer informações sobre a organização para facilitar a lembranças.

Figura 3 – M3O - Passo 1



Fonte: A autora

Para as rememorações e reflexões do passo 1 não há sequência única e linear entre os oito elementos (público, modos de relacionamento, canais, parcerias, principais atividades, principais recursos, principais fontes e estrutura dos custos), embora seja mais cômodo iniciar

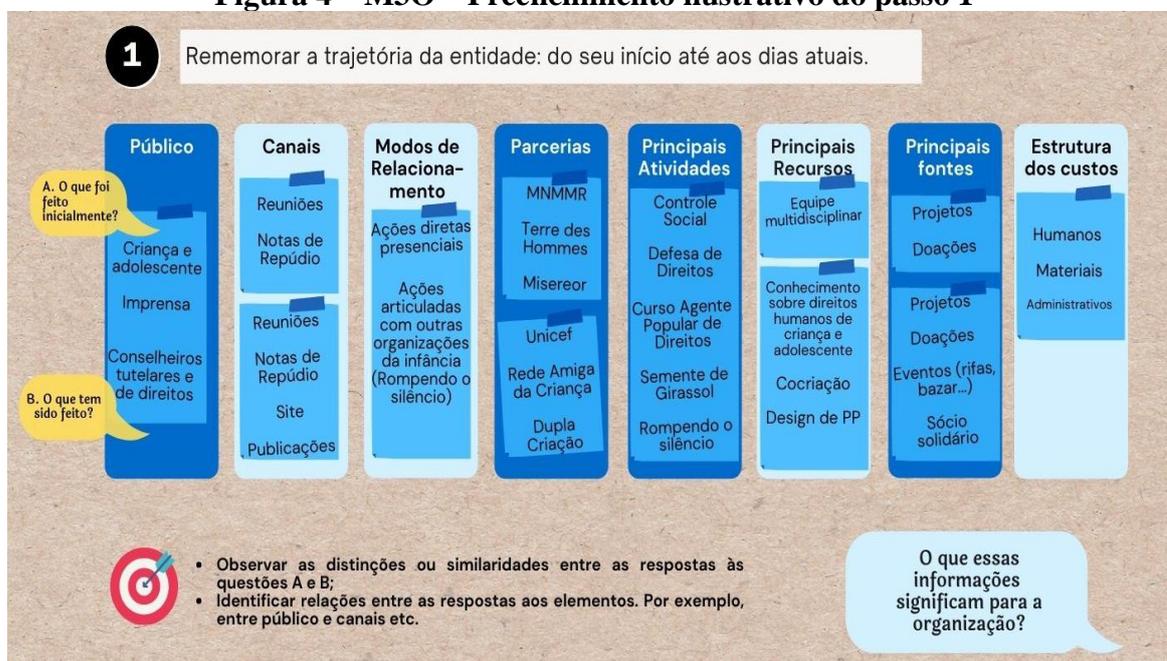
³ Consultar o capítulo 2 de Barbosa (2021).

por um dos que estão representados no diagrama por um retângulo na cor azul escuro (como público, atividades principais, parcerias e fontes de recursos) pois os outros quatro guardam certa dependência destes.

Com a pergunta A os participantes devem refletir sobre como a organização foi pensada originalmente, para se compreender de onde a organização partiu. Para induzir as evocações e reflexões, perguntas adicionais podem ser feitas, a exemplo de:

- Quais foram os públicos com quem a organização começou a trabalhar?
- Que estratégias de relacionamento a organização usou inicialmente?
- 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?
- Quais fontes de recursos sustentaram essas atividades?
- Quais eram os custos naquele momento?

Figura 4 – M3O – Preenchimento ilustrativo do passo 1



Fonte: A autora

À medida que essas questões vão sendo feitas e refletidas as respostas podem ser organizadas no diagrama, que está representado pelo balão amarelo superior, conforme se vê na Figura 4. Os participantes podem adotar recursos para destacar as informações, como marcação em cores distintas ou uso de etiqueta.

Neste ponto do preenchimento é importante a capacidade de síntese dos participantes. Também, o uso de acervo visual, como fotos ou cartazes, pode ajudar a apresentar as reminiscências.

Com a pergunta B os participantes evocam memórias que permitem observar o processo de continuidade da organização. Nesse ponto, é importante verificar se as ações ocorridas no passado se prolongam até os dias atuais e se há alterações em relação ao que foi respondido na questão A.

Mais uma vez, perguntas adicionais podem ser aplicadas para estimular as memórias, tais como:

- Quais tem sido os públicos com quem a organização tem trabalhado?
- Que estratégias de relacionamento a organização tem usado com esses públicos?
- Que canais têm sido usados?
- Que parcerias têm sido firmadas ao longo da trajetória da entidade?
- Quais as principais atividades têm sido desenvolvidas nessa trajetória?
- Quais recursos da organização têm sido acionados para que ela desenvolva suas atividades?
- Quais fontes de recursos têm sustentado essas atividades nessa trajetória?
- Quais tem sido os custos da organização ao longo da sua trajetória?

A partir do momento em que as respostas vão sendo apresentadas, elas podem ser agrupadas em categorias, como forma de sistematizar e otimizar a visualização das respostas para os participantes.

Por exemplo, se a organização realizou muitas palestras e minicursos como “Atividades Principais”, tais informações podem ser agrupadas sob o termo “treinamentos” ou qualificando: “eventos formativos de curta duração” ou “eventos formativos de longa duração”. Isso implica dizer que nesse processo a organização pode usar os elementos da sua cultura organizacional e da gramática que lhe é peculiar. Para facilitar a visualização, balões amarelos indicam que as respostas à questão A devem ficar na parte superior e as respostas à questão B na parte inferior (Figura 4).

As respostas tanto à pergunta A quanto à B devem ser preenchidas de acordo com respectivo elemento de referência, ou seja: respostas sobre Público no retângulo assim designado. Outra nota sobre o preenchimento é que não há número definido de respostas. Vale o que vem à tona das memórias dos participantes.

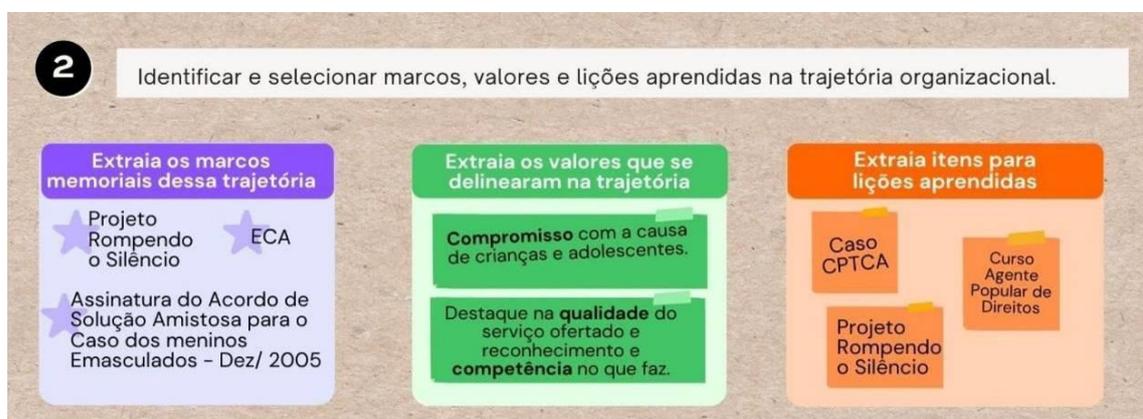
O diagrama permite observar as respostas em duas linhas imaginárias sobrepostas representadas pelos balões amarelos, demonstrado na Figura 4. Essa disposição visa facilitar comparações e análises.

As recordações sobre público ou estrutura de custos, apresentadas na Figura 4, estão exibidas nos respectivos segmentos, porém, em um único cartaz para indicar a ideia de que a ação inicial permanece, ou seja, responde tanto à questão A quanto B. Quando se vê a informação em dois cartazes, tal qual ocorre com o segmento parcerias, é para dar a ideia de que o cartaz de cima responde à questão A e o cartaz de baixo, à questão B.

O primeiro passo se encerra com os participantes refletindo sobre as memórias evocadas. Para isso, duas atitudes devem ser consideradas antes de responderem à questão *O que essas informações significam para a organização?*: observar as distinções ou similaridades entre as respostas às questões A e B; e identificar relações entre os elementos, por exemplo, entre público e canais; custos e atividades; fontes de recursos, atividades e parcerias etc. Essas reflexões são fundamentais para os passos 2 e 3.

As reflexões sobre a trajetória organizacional desenvolvidas no passo 1 são transformadas em respostas a cada um dos campos marcos, valores e lições aprendidas do passo 2 (Figura 5). Como já esclarecido a partir de Pollack (1992), a memória é seletiva e construída. Por isso, os mecanismos de seleção e construção também estão presentes nessa etapa. Nem tudo que aconteceu na trajetória da organização se transforma em marco, representa um valor organizacional ou se torna objeto de lições aprendidas.

Figura 5 – M3O - Preenchimento ilustrativo do passo 2



Fonte: A autora

Os marcos podem ser uma data, uma ação da organização, um acontecimento ou até a combinação desses itens. Como já visto anteriormente, os marcos são formas de representar o sentido de algo. Nada mais ilustrativo do que termos no calendário uma data que assumimos

como nossa por representar o dia do nascimento. Ou o marco da Santa Ceia para o Cristianismo, onde a partilha do pão e do vinho expressam a doação salvífica de Deus.

No caso do CDMP, alguns marcos identificados pelo mapeamento da memória organizacional foram a data de criação da entidade, o aniversário do Estatuto da Criança e do Adolescente, pois tem relação direta com a constituição da entidade, e o caso dos Meninos Emascarados, caso de repercussão internacional no qual o CDMP foi um dos protagonistas.

Assim, a partir do mapeamento a organização pode direcionar esses marcos a outros processos comunicativos, como eventos e registros sistemáticos, para realçá-los e consolidá-los na memória organizacional. Portanto, identificar o marco é apenas o início da sua constituição como tal, pois é necessário que sua importância seja continuamente validada, uma vez que ele concretiza a referência a um sentido e sua validade depende do potencial de memória coletiva que ele representa.

No exercício de reminiscência proposto pelo M3O, a identificação dos valores organizacionais pode estar intrínseca ou subjacente às informações ou explicações apresentadas na etapa anterior. Os participantes e o mediador do processo de recordação precisam estar atentos a isso. No caso do CDMP, quando justificaram a importância atribuída à memória, os pesquisados expuseram os valores do compromisso e credibilidade: “Compromisso com a causa de crianças e adolescentes” (Barbosa, 2021, p. 63), e “[...]contribuindo para a credibilidade e sustentabilidade” (Barbosa, 2021, p. 63).

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 (Figura 5, quadro na cor laranja) deve ser preenchido com pontos da trajetória da organização que já foram objeto dessa prática, mas principalmente das ações que precisam receber essa atenção. É importante notar que os marcos de uma organização também podem ser objetos de lições aprendidas.

Da mesma maneira que no passo 1, o preenchimento das informações obtidas no passo 2 não segue uma sequência, embora se tenha observado na pesquisa que os marcos são elementos que logo se evidenciam numa rememoração, pois, são lugares de apoio da memória. Ainda assim, caso, não haja respostas para os campos marcos, valores e lições aprendidas, cabe estimular os participantes à reflexão: *Por que a entidade não identificou marcos ou valores ou lições aprendidas? A organização está esquecendo de algo?*

O terceiro e último passo 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 6).

Figura 6 – M3O - Preenchimento ilustrativo do 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
- Melhorar as ações de memória organizacional

Fonte: A autora.

Para o debate, indagações complementares podem ser lançadas:

- 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?

4 Considerações Finais

Os processos comunicativos permeiam o processo mnemônico. Quando uma organização se lembra da razão pela qual se constituiu e compara com sua missão; ou quando rememora a forma como lidou com seus públicos e confronta com o que tem lhe ofertado hodiernamente, é

possível observar o funcionamento das recordações agindo sobre a realidade, produzindo significações que podem ser reorganizadas, ajustadas e disseminadas.

É possível observar também que o processo de 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 perene. É nessa perspectiva que se vê a possibilidade de articular a memória organizacional ao processo constitutivo da instituição, de modo a lhe permitir continuidade e coerência na sua contemporaneidade.

A proposta do M3O cumpre a função aplicar a pesquisa acadêmica às práticas das organizações na medida em que instrumentaliza a comunicação organizacional para o mapeamento da memória permitindo à instituição sair do saudosismo “do que foi” para acionar os elementos que a constituíram, a partir da atenção à produção de sentidos que percorrem o processo mnemônico e ao se ter em conta que a organização se constitui e se expressa pela comunicação.

Para a aplicação da ferramenta é importante que o profissional da comunicação invista em técnicas de mediação de grupos e de síntese de informações, pois as funções de mediador ou sistematizador oportunizam uma visão panorâmica das narrativas, que pode lhe proporcionar a captura de muitas significações.

Dito de outro modo, a aplicação do M3O produz subsídios à comunicação organizacional para, entre outras ações, revisar planejamento estratégico, rever o relacionamento com os públicos, revisar a gestão da comunicação, revisar ações ou projetos específicos, estimular a produção de lições aprendidas, elaborar ou atualizar uma política de memória organizacional, induzir a novas ações e negócios e atualizar ou validar valores e marcos organizacionais em razão da coerência com a finalidade institucional.

Referências

BARBOSA, Andréia da Silva. **Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional:** uma proposta para a abordagem da comunicação organizacional ao caso do Cedeca Padre Marcos Passerini. Orientador: Ramon Bezerra Costa. 2021. 106f. Dissertação. (Mestrado Profissional em Comunicação) – Universidade Federal do Maranhão, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, São Luís: 2021. Disponível em

<https://www.researchgate.net/publication/358214684> Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional. Acesso em: 15 fev. 2022.

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.

POLLACK, Michel. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro: v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

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

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O Quadro de Modelo de Negócios**: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Cartilha. Brasília: Sebrae, 2013. 41 p. il.