

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

Andréia da Silva Barbosa

**MODELO DE MAPEAMENTO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL:
Uma proposta para a abordagem da comunicação organizacional ao caso do Cedeca
Padre Marcos Passerini**

São Luís (MA)

2021

Andréia da Silva Barbosa

**MODELO DE MAPEAMENTO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL:
Uma proposta para a abordagem da comunicação organizacional ao caso do Cedeca
Padre Marcos Passerini**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Mestrado Profissional, Linha de Pesquisa 1: Comunicação Institucional e Mercadológica, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Ramon Bezerra Costa

São Luís (MA)

2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

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 / Andréia da Silva Barbosa. - 2021.

106 f.

Orientador(a): Ramon Bezerra Costa.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Comunicação - Modalidade Profissional/ccso, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Centro de Defesa Padre Marcos Passerini. 2. Comunicação Organizacional. 3. Constituição comunicativa das organizações (CCO). 4. Memória organizacional. 5. Modelo de mapeamento de memória organizacional. I. Costa, Ramon Bezerra. II. Título.

Andréia da Silva Barbosa

**MODELO DE MAPEAMENTO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL:
Uma proposta para a abordagem da comunicação organizacional ao caso do Cedeca
Padre Marcos Passerini**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Mestrado Profissional, Linha de Pesquisa 1: Comunicação Institucional e Mercadológica, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Data da avaliação: 16 de dezembro de 2021.

Conceito: _____

Prof. Dr. Ramon Bezerra Costa - UFMA (Orientador)

Profa. Dra. Lucia Santa Cruz – ESPM-Rio

Profa. Dra. Melissa Silva Moreira Rabêlo – UFMA

*A Sebastiana, coragem presente.
A Josiane, Nayra, Auridete e Lucileide.
Para Sebastian, Benjamin, Quézia, Nicole e Abner.*

AGRADECIMENTOS

Não cheguei aqui sozinha.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ramon Bezerra pela acuidade e estímulo cada fase desta pesquisa. Também pela paciência e inspiração nos períodos mais turvos e regressivos.

Ao corpo docente deste Programa de Pós-Graduação e do Departamento de Comunicação da UFMA pelo empenho e perseverança em concretizar o sonhado mestrado.

Aos colegas do Mestrado Profissional, pela parceria e trocas. Especialmente a Miguel Abdala pelo ânimo no momento decisivo.

A cada pessoa que faz, em qualquer tempo, a história, o legado e a contemporaneidade do Centro de Defesa Padre Marcos Passerini. Agradeço a confiança, a oportunidade de compartilhar tanto afeto em meio a tanta luta e por contribuíram para me tornar alguém mais digna desta vida. Algumas consegui citar neste trabalho, mas, ele é insuficiente pra narrar tanta inspiração.

A Nelma Silva, pela amizade, encorajamento e dicas preciosas neste trabalho e na vida.

A Silvia, Marcio, Celeste, Alê Durrock, Isaías, Bel Soares, Olaci, Girleny pelas nossas muitas memórias.

A Bia Leão, Ivana Braga, Daniela Reis, Laurinete Silva, Aline Mendes e Émilie Audigier, pelo entusiasmo.

Àquelas e àqueles que fazem a Aliança Bíblica Universitária (ABU) de São Luís, por onde comecei a trilhar os caminhos da memória ainda na graduação.

A Sebastiana Correa da Silva, minha mãe, pela coragem sempre presente e por não desistir de nós.

A Josiane, Nayra, Auridete e Lucileide minhas irmãs, cuja fidelidade me acompanham desde sempre.

Ao meu filho Sebastian e aos meus sobrinhos Quézia e Benjamin pelos risos, brincadeiras na rua, biscoitos caseiros, *marshmallows* assados e *just dance*. Filho, obrigada por sua paciência e carinho indescritíveis.

A Deus, princípio e fim, cujas misericórdias enchem minha memória de esperança.

Quero trazer à memória o que me pode dar esperança. As misericórdias do Senhor são a causa de não sermos consumidos, porque as suas misericórdias não têm fim; renovam-se cada manhã (Lm 3, 21-23).

RESUMO

Estudo de base metodológica teórico-empírica, de natureza qualitativa, cujo objeto empírico é a organização não governamental Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Padre Marcos Passerini. O objetivo é averiguar a contribuição da memória organizacional à comunicação organizacional para que o objeto empírico potencialize sua ação na sociedade. Por hipótese, o estudo entende que pelo potencial de produção de sentido, a memória organizacional oferta à comunicação organizacional contribuição para promover alterações na entidade que a possibilite dialogar com a contemporaneidade e potencializar sua ação na sociedade. Em vista do objetivo, foram realizadas revisão e análise bibliográfica para identificar a abordagem prevalente da memória organizacional nas pesquisas de comunicação organizacional; compreender a abordagem da comunicação organizacional na perspectiva das pesquisas de constituição comunicativa da organização (CCO); e assimilar o conceito de memória organizacional como fenômeno social pelo qual a organização produz sentido sobre si e que acessa os elementos constitutivos da organização. O objeto empírico foi investigado usando-se diferentes estratégias de levantamento de dados: pesquisa bibliográfica e documental, observação participante, uso adaptado do modelo de negócios *Canvas*, questionário, entrevistas semiestruturada em profundidade e grupo focal. O estudo resulta no entendimento de que memória organizacional pode contribuir com a comunicação organizacional para potencializar a ação da entidade na sociedade, na medida em que a comunicação organizacional supera a abordagem transmissiva do processo comunicativo e interessa-se pela abordagem constitutiva. É nessa perspectiva que as produções de sentido, formuladas pela memória organizacional, tem abertura para incidir sistematicamente no fazer da organização. Para essa incidência sistemática é proposto um modelo de mapeamento da memória organizacional.

PALAVRAS-CHAVES: Constituição comunicativa das organizações (CCO). Comunicação organizacional. Memória organizacional. Centro de Defesa Padre Marcos Passerini. Modelo de mapeamento de memória organizacional.

RÉSUMÉ

Recherche théorique, empirique et qualitative dont l'objet est l'organisation non-gouvernementale Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Padre Marcos Passerini (Centre de Défense des Droits des Enfants et des Adolescents Père Marcos Passerini, CDMP). L'objectif est de vérifier quelle contribution la mémoire organisationnelle offre à la communication organisationnelle afin de renforcer l'action du CDMP dans la société. Comme hypothèse, l'étude comprend que le potentiel de production de sens de la mémoire organisationnelle offre à la communication organisationnelle la contribution qui peut promouvoir des changements dans l'entité, en lui permettant de dialoguer avec la contemporanéité et de renforcer son action dans la société. Compte tenu de cet objectif, on a réalisé étude bibliographique afin d'identifier l'approche prédominante de la mémoire organisationnelle dans les recherches de communication organisationnelle; afin de comprendre la communication organisationnelle sous l'angle des recherches de la communication constitutive des organisations (CCO); tout comme assimiler le concept de mémoire organisationnelle comme phénomène social par lequel l'organisation produit un sens sur elle-même et qui accède aux éléments constitutifs de l'organisation. Pour cette étude on a utilisé de différentes façons de recueillir et d'analyser les données : la recherche bibliographique et documentaire, l'observation directe et participante, le *Business Model Canvas* adapté, les questionnaires, l'entrevue qualitative et semidirigée et group des discussions. Le résultat de cette étude est la compréhension ce que la mémoire organisationnelle peut contribuer à la communication organisationnelle pour renforcer son action dans la société dans la mesure où la communication organisationnelle dépasse l'approche transmissible du processus communicatif et s'intéresse à l'approche constitutive. C'est dans cette perspective que les productions de sens formulées par la mémoire organisationnelle sont susceptibles d'affecter systématiquement les actions de l'organisation. En vue de cette incidence systématique, un modèle de cartographie de la mémoire organisationnelle est proposé.

MOTS-CLEFS : Communication constitutive des organisations (CCO). Communication organisationnelle. Mémoire organisationnelle. Centre de Défense Père Marcos Passerini, CDMP. Modèle de cartographie de la communication organisationnelle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resultado da aplicação reminiscente do <i>Canvas</i> à trajetória do CDMP	42
Figura 2 - Versão preliminar do modelo de mapeamento da MO	45
Figura 3 - Modelo de Quadro de Negócios <i>Canvas</i>	68
Figura 4 - Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional	71
Figura 5 – Preenchimento ilustrativo do passo 1 do Modelo de Mapeamento da MO	73
Figura 6 - Preenchimento ilustrativo do passo 2 do Modelo de Mapeamento da MO	75
Figura 7 - Preenchimento ilustrativo do passo 3 do Modelo de Mapeamento da MO	77
Figura 8 - Versão preliminar e ampliada do Modelo de Mapeamento da MO.....	106

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Organograma CDMP	50
Esquema 2 - Equação de sustentabilidade de modelo de negócio.....	67
Esquema 3 - Equação de Sustentabilidade de modelo de negócio para OSC	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Discursos da comunicação organizacional na América Latina, 2010-2014	24
Gráfico 2 - Respostas da Questão 19 – Atividade priorizada no questionário	59
Gráfico 3 - Respostas à Questão 21 - Público priorizado no questionário	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Roteiro da entrevista aplicada à gestão do CDMP	43
Quadro 2 - Visão e valores do CDMP, 2021-2023.....	49
Quadro 3 - Sistematização das respostas à Questão 12	56
Quadro 4 - Sistematização das respostas à Questão 13	57
Quadro 5 - Sistematização das respostas à Questão 14	58
Quadro 6 - Sistematização das respostas à Questão 24.....	61
Quadro 7 - Sistematização das respostas à Questão 25	62
Quadro 8 - Sistematização das respostas à Questão 6	63
Quadro 9 – Descrição das áreas e respectivos componentes do <i>Canvas</i>	68
Quadro 10 - Categorização das organizações demandantes de ações de MO	94
Quadro 11 - Categorização de produtos memorialísticos.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
Alcar	Associação Brasileira de Pesquisadores de História da Mídia
Anced	Associação Nacional dos Centros de Defesa da Criança e do Adolescente
Anpad	Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração
CCN	Centro de Cultura Negra
CDMP, Cedeca, Centro de Defessa	Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Padre Marcos Passerini
Cedca	Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente
CIDH	Comissão Interamericana de Direitos Humanos
CMR	Centro de Memória e Referência
CNDCA	Conferência Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPCA	Complexo de Proteção à Criança e ao Adolescente
CPTCA	Centro de Perícias Técnicas da Criança e Adolescente
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializado de Assistência Social
DCI	<i>Defence for Children International</i>
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ECA	Escola de Comunicações e Artes
Emap	Empresa Maranhense de Administração Portuária
EP	Empresas privadas
Grita ou Grupo Grita	Grupo Independente de Teatro Amador
IPTCA	Instituto de Perícias Técnicas da Criança e Adolescente
MNMMR	Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua
MO	Memória organizacional
MPE-MA	Ministério Público Estadual do Maranhão

OEA	Organização dos Estados Americanos
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização não governamental
OS	Organização Social
OSC	Organização da sociedade civil
Oscip	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PND	Programa Nacional de Desestatização
PP	Poder público
Proadi	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde
Redlamyc	<i>Red latinoamericana y caribeña por la defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes</i>
RFFSA	Rede Ferroviária Federal S/A
SC	Sociedade civil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sedihpop	Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular
SGD	Sistema de Garantia de Direitos
SMDH	Sociedade Maranhense de Direitos Humanos
TdH	<i>Fondation Terre des hommes</i>
UNDP	<i>United Nations Development Programme</i>
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 ORGANIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MEMÓRIA	18
2.1 A constituição comunicativa das organizações (CCO) e a memória organizacional .	23
2.2 Comunicação organizacional e memória em conexão.....	30
3 CONSTITUIÇÃO E MEMÓRIA DO CEDECA PADRE MARCOS PASSERINI.....	38
3.1 A constituição do Cedeca Padre Marcos Passerini.....	46
3.2 Entre a missão e a memória do Cedeca Padre Marcos Passerini	49
3.2.1 <i>O CDMP, suas ações e relações com a memória</i>	53
4 CAMINHOS DO MAPEAMENTO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	66
4.1 Conhecendo o Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional.....	70
4.2 Aplicabilidade e replicabilidade do Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS	84
Apêndice A – Perfil das ações memorialísticas executadas pelo Museu da Pessoa.....	94
Apêndice B – Questionário aplicado a integrantes do CDMP	100
Apêndice C – Versão preliminar e ampliada do Modelo de Mapeamento da MO	106

1 INTRODUÇÃO

Está sendo comum, ao transitar por São Luís (MA), ver uma loja de uma rede de supermercados apresentar produtos em promoção como forma de comemorar seu aniversário. Isso tem acontecido com frequência, ao longo do ano, ao ponto de me perguntar qual é, de fato, a data de aniversário dessa rede.

Celebrar um marco é bom e esse exemplo ilustra o quanto é cada vez mais comum conviver com ações e produtos memorialísticos. Só para ficar em exemplos maranhenses, cito o Memorial Via Sacra, exposição acerca do espetáculo homônimo, produzida para celebrar os 25 anos da primeira apresentação, em 1981. Esse memorial tinha objetivos bem demarcados: 1) recuperar a história de relacionamento do espetáculo com a comunidade do bairro do Anjo da Guarda; 2) difundir a imagem do bairro como produtor cultural, uma vez que ele carrega a alcunha de periférico e, por isso, geralmente associado a cenas de violência; 3) valorizar o teatro popular; 4) produzir elementos que, em alguma medida, contassem a história do Grupo Grita e do teatro maranhense (GRITA, 2007; GRUPO, 2020).

O acervo expressou esses objetivos, transmitindo que a memória do espetáculo mais longo do Grita não se nutria apenas das peculiaridades da dramaturgia, mas também do cotidiano de uma comunidade onde ele se territorializa: indumentárias, depoimentos, fotografias, vídeos e outros documentos foram disponibilizados à população, em 2007, além de um site cujo domínio já saiu do ar.

Outra iniciativa memorialística é o Projeto Memória do Ministério Público Estadual do Maranhão (MPE-MA), que nasceu do interesse pelo resgate da memória desse órgão ministerial. Por esse projeto foi publicado o primeiro volume da coletânea “Marcos Legais” a obra “Ministério Público do Estado do Maranhão: fontes para sua história”, que compilou a legislação de regência do MPE no período republicano (MPE, 2020). São objetivos desse projeto: plano editorial, para dar sequência à coletânea Marcos Legais; realização de concurso de monografia sobre a instituição; instalação de memorial com exposição permanente; e criação no espaço digital de website sobre o Programa (MPE, 2020).

Um último exemplo é do Memorial da Balaiada, inaugurado pelo governo estadual em 2004, que se propõe um centro educativo-cultural, composto por Museu e Centro de Documentação (SECTI, 2021). O memorial está sediado na cidade de Caxias, território onde o movimento popular dos balaios se organizou e foi rechaçado pelas forças militares do Império. O acervo destaca os líderes populares Cosme Bento das Chagas (o Negro Cosme), Raimundo Gomes Vieira (o Cara Preta) e Manuel Francisco dos Anjos Ferreira (o Balaio).

Como visto, as organizações têm dedicado ações comunicacionais para produzir livros sobre suas histórias, registrar depoimentos de seus públicos, definir datas comemorativas na sua agenda, recuperar documentos históricos, montar linhas do tempo, criar museus e exposições físicas ou digitais, e, nesse sentido, a memória tem sido usada como ferramenta para ações de fortalecimento da relação da organização com seus públicos de interesse (SANTA CRUZ, 2013; 2014), ao transmitir a história da organização.

Entretanto, é possível o questionamento se a memória organizacional (MO) estaria circunscrita apenas a esse território. Ao recuperar as lembranças de quando exerceu a coordenação do Centro de Defesa Padre Marcos Passerini, no período de 1994 a 1999, Rogenir Almeida Santos Costa, comentou sobre os 10 anos da entidade: “Com certeza estamos construindo, no Maranhão, uma nova cultura em relação ao segmento infância e juventude que passa pela existência do CDMP através da sua ação planejada e sistematizada” (CAVALCANTI, 2002, p. 16).

Essa declaração aponta para a existência de uma referência que permita dizer o que é “a nova cultura”, indica para um processo de continuidade (“estamos construindo”), realça um modo de fazer (“ação planejada e sistematizada”) e sinaliza que, no cerne, esses elementos dialogam entre si. E finalmente essa declaração revela que tudo isso vem à tona por meio de um processo comunicativo que organiza e compartilha os sentidos de um processo mnemônico.

Em vista disso, esta pesquisa teórico-empírica, de caráter qualitativa, tem o objetivo de averiguar como a memória organizacional pode contribuir com a comunicação organizacional para que o Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Padre Marcos Passerini (CDMP) potencialize sua ação na sociedade. O Centro de Defesa, como é mais conhecido no Maranhão – ou Cedeca Padre Marcos Passerini, como é conhecido nacionalmente – é, portanto, o objeto empírico desta pesquisa.

A pesquisa seguiu a hipótese que a capacidade produtora de sentido da memória organizacional contribui com a comunicação organizacional para promover alterações na entidade que a possibilite dialogar com a contemporaneidade e potencializar sua ação na sociedade.

A definição do recorte de estudo e do objeto empírico se pautaram em estudos de comunicação organizacional e de memória organizacional. Na comunicação organizacional, Baldissera (2008), Renata Andreoni (2017) e Adriana Angel, Lissette Marroquín e Consuelo Vásquez (2017) relatam a prevalência do uso dos paradigmas informacional e transmissivo, tanto no contexto brasileiro quanto da América Latina.

Com base em Lúcia Santa Cruz (2013; 2014) e Andreoni (20017) é possível afirmar que esse cenário tem impactado no modo como se operam os estudos sobre memória organizacional, pois a comunicação organizacional tem privilegiado o aspecto transmissivo da memória. Por isso, no segundo capítulo discuto a comunicação organizacional nas perspectivas transmissivas e constitutiva, esta última com contribuições de Adriana Casali (2007), por exemplo. Em seguida, apresento contribuições de Halbwachs (1950), Pollack (1989; 1992) e Elsa Peralta (2007) para compreender a memória e seu funcionamento e como se forma a memória organizacional, que se trata de uma memória coletiva ou social.

Chegar ao CDMP como objeto empírico se justifica por ser uma organização da sociedade civil que tem representatividade na agenda pública dos direitos da infância e da adolescência, com abrangência no Maranhão e inserção nacional, e possui ações de memória organizacional. Também porque há um desequilíbrio nas pesquisas de comunicação organizacional na América Latina: as organizações com fins lucrativos alcançam maior percentual como objeto de estudo se comparado ao segmento de organizações sociais ou de organizações públicas, segundo constatou o estudo de Angel, Marroquín e Vásquez (2017).

Para esta pesquisa foram realizadas revisão e análise bibliográfica e documental e coleta de dados com base na observação participante, uso adaptado da ferramenta para criação de modelos de negócios *Canvas*, aplicação de questionário e entrevistas semiestruturada em profundidade. Os dados coletados sofreram análise documental qualitativa, resultando em um perfil do CDMP e esboço da proposta de modelo de mapeamento da memória organizacional, submetida a avaliação em grupo focal. O terceiro capítulo traz os detalhes da metodologia e apresenta o CDMP à luz dos conceitos expostos no segundo capítulo.

No quarto capítulo apresento o produto resultante deste trabalho, que é o modelo de mapeamento da memória organizacional, estruturado em forma de diagrama. O modelo é um recurso para a comunicação organizacional, considerando o interesse deste campo nas produções e trocas de sentidos realizadas pelos sujeitos interlocutores, a partir das quais eles constituem a organização e, tendo constituído a organização, seguem se comunicando para alcançar os objetivos a que se propuseram.

Finalmente, demarco que registro o nome completo das autoras, sempre que possível logo na primeira citação, como contra-memória (PERALTA, 2007) ao posicionamento histórico que colocou as mulheres à margem do acesso e da produção do conhecimento em vários campos do saber, como bem escreveu a jornalista Tereixa Constenla (2017). Desse modo, dar nome – e não apenas o sobrenome – parece-me uma ação mnemônica e comunicativa de “des-silenciar”.

2 ORGANIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MEMÓRIA

Na agenda das ações de comunicação organizacional de instituições brasileiras o interesse pelo tema da memória é recente, datado das três últimas décadas do século XX, e com tendência de crescimento a partir de 1990, conforme se depreende de Museu da Pessoa (2008a), Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2008), Miriam Collares Figueiredo (2009), Lúcia Santa Cruz (2013) e Renata C. de S. C. Andreoni (2017).

Na década em que a memória organizacional alçou crescimento, as organizações buscavam nela uma forma de estabelecer e celebrar marcos temporais ou mesmo um recurso de manutenção de relacionamento em face de processos de privatização¹ e fusões que foram estimuladas naquele período (ABERJE, 2008; RUSSO, 2013; BNDES, 2021).

A Aberje tem sido uma estimuladora de ações memorialísticas, mormente na área empresarial. A entidade, criada em 1967, assume que desde 1999 provocou a discussão sobre o tema (ABERJE, 2008). Posteriormente, além de publicar, em 2004, o livro "Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações", a entidade adicionou ao Prêmio Aberje a categoria "Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial", atualmente nominada de "Memória Organizacional" e inaugurou, em 2006, o Centro de Memória e Referência (CMR), cujo acervo trata da comunicação empresarial brasileira (ABERJE, 2008).

É nesse contexto que se prolifera a utilização da memória nos mais variados segmentos: de clubes de futebol à indústria automobilística; da indústria de eletrodomésticos a bancos e empresas do setor de energia, para citar alguns – notadamente com interesse de promover a diferenciação da organização diante da concorrência ou fortalecer a marca e identidade organizacionais, segundo registros de Mateus Oliveira e Patrícia Salvatori (2014).

A respeito dessa diversidade, diante da análise feita na base de dados fornecida pelo Museu da Pessoa², disponível no Apêndice A, é possível identificar que entre 1993 a 2019 a organização apoiou 82 entidades em ações e projetos memorialísticos, sendo 13 organizações públicas, 24 da sociedade civil e 43 de empresas privadas. Entre os produtos estão publicações (livros, almanaque, *e-book*, produtos gráficos e relatórios, por exemplo); exposição (que podem ser permanentes ou temporárias; físicas, virtuais ou híbridas), produtos multimídia (linhas do

¹ A década de 1990 foi marcada pela privatização de grandes empresas nacionais da indústria e serviços como a Usiminas (siderurgia), Companhia Vale do Rio Doce (mineração), Sistema de Telebrás (telecomunicações), Rede Ferroviária Federal S/A (transportes), estimulada pelo Programa Nacional de Desestatização (PND).

² Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) criada em 1991 e que tem atuado na disseminação da importância do registro das histórias e memórias individuais e coletivas como fonte de conhecimento.

tempo, vídeo documentários, *videowall*, *sites*, *intranet* e redes sociais); e Centro de Memória (ou museus, memorial, centro de memória e documentação).

Mesmo diante do crescimento do interesse pela memória nas práticas organizacionais, houve pouca ressonância nas pesquisas brasileiras de Comunicação, entre 1980 e 2013, consoante investigação de Santa Cruz (2013). Nessa pesquisa, estudos sobre memória organizacional representaram menos de 1% dos 71 objetos investigados (teses, dissertações de mestrado, artigos em periódicos ou trabalhos apresentados em congressos) (SANTA CRUZ, 2013).

A mesma investigação produziu 5 chaves conceituais para delinear qual abordagem a comunicação organizacional aplicava à memória organizacional, prevalecendo “uma visão utilitária ainda que se pretenda estratégica” (SANTA CRUZ, 2013, p. 142).

As chaves conceituais elaboradas são **Memória como estratégia de comunicação** (utilizada como ferramenta de disseminação dos valores das organizações e como meio de ampliar o seu reconhecimento perante a sociedade); **Memória como cultura organizacional** (gestão de pessoas, desenvolvendo o senso de identificação e de pertencimento, por meio da transmissão de valores institucionais); **Memória como gestão do conhecimento** (a função utilitária da memória no processo de preservação do conhecimento construído na organização, sua recuperação e compartilhamento); **Memória como trajetória institucional** (o resgate da história de uma organização); **Memória como saber coletivo** (num sentido que quase se aproxima do de cultura, como o conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade) (SANTA CRUZ, 2013, p. 140-141, grifos da autora).

A identificação da prevalência do uso transmissivo da memória pela comunicação organizacional também foi notado por Renata Andreoni (2017). Após analisar as obras *Memória de Empresa...* (organizada por Paulo Nassar, que congrega 12 artigos sobre práticas e experiências de memória organizacional no Brasil); a publicação *A História e a Memória na Comunicação Organizacional: um estudo da narrativa da experiência para atratividade dos públicos*, de autoria de Nassar e Rodrigo Cogo; e a citada pesquisa de Santa Cruz (2013), Andreoni (2017, p. 38-39) observa:

A memória é relacionada às noções de ferramenta, transmissão, função utilitária e resgate. Nesse sentido, a memória pode se configurar como mais um *veículo*, um insumo a ser divulgado pela comunicação, enfatizando as dimensões prescritivas e transmissivas da Comunicação Organizacional, como função a ser administrada/controlada para as consecuições exitosas da organização.

Essa análise de Andreoni (2017) sobre a memória organizacional vem acompanhada de uma crítica aos estudos de comunicação organizacional que dão tônica ao “como fazer” ou “como aplicar” sob influência do paradigma funcionalista. Em contraponto, Andreoni (2017)

indica a necessidade de repensar a memória organizacional sob dimensões políticas, éticas e estéticas para ultrapassar a perspectiva desse paradigma.

Meu interesse pela pesquisa da memória na comunicação organizacional encontrou nessas considerações apresentadas por Santa Cruz (2013) e Andreoni (2017) uma acolhida e ponto de partida: haveria alguma outra perspectiva pela qual a comunicação organizacional poderia tratar a memória organizacional que não a de uma natureza descritiva, factual e transmissiva?

Ademais, essa perspectiva pode ser direcionada a organizações sem fins lucrativos para equilibrar o interesse por esse segmento como objeto de estudo, contrapondo à prevalência empresarial apontada por Adriana Angel, Lissette Marroquín e Consuelo Vásquez³ (2017)? Segundo as autoras, organizações com fins lucrativos representam 70,4% dos objetos de estudo na produção acadêmica na América Latina sobre comunicação organizacional, contra 2,2% de organizações sem fins lucrativos (Angel; Marroquín; Vásquez, 2017).

Após a maturação de várias questões como as citadas, este estudo se dedica a compreender a contribuição que a memória organizacional oferta à comunicação organizacional para que o Centro de Defesa Padre Marcos Passerini potencialize sua ação na sociedade.

Antes de seguir com a apresentação de conceitos da comunicação organizacional para compreender a memória organizacional, será importante entender o recorte sobre o termo organização neste trabalho.

O termo “organização” transita em diversos campos do conhecimento como a Sociologia, Ciência Política, Administração, Psicologia Organizacional, Economia Política, Direito e Comunicação. Por isso, pode assumir acepções distintas. Dentre os resultados do levantamento bibliográfico, demarco algumas fronteiras conceituais para melhor compreensão deste trabalho.

Na Administração, o termo pode corresponder a uma função administrativa de estruturar recursos em razão dos objetivos a serem alcançados ou designar o agrupamento social cujos participantes desempenham funções e executam tarefas deliberadamente estruturadas para atingir objetivos determinados (CHIAVENATO, 2003).

³ O estudo de Angel, Marroquín e Vásquez (2017) versa sobre como se concebe, investiga e se reflete sobre a comunicação organizacional a partir das principais publicações científicas latinoamericanas, no período de 2010 a 2014. A *Organicom*, Revista Brasileira de Comunicação organizacional e Relações Públicas (da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP) foi a representante brasileira na análise. Foram mapeados e analisados 92 artigos. Um destes, de Adriana Angel, datado de 2013, aborda o desenvolvimento e características da produção científica sobre comunicação organizacional entre 1990 a 2009. O estudo não analisou publicações cuja concentração estivesse no campo das relações públicas, por compreender o campo da comunicação organizacional distinto daquele.

Embora acompanhe a acepção de Chiavenato (2003), o cientista social Srour (1998) prefere distinguir o termo organização de instituição, pois, além deste último se tratar de agrupamentos sociais, também pode designar o conjunto de normas e valores, estabelecidos ao longo do tempo, que estruturam a vida social, ao que ele exemplifica: o casamento, a propriedade privada ou a herança.

Na comunicação organizacional, a acepção e a classificação (natureza privada, pública ou sem fins lucrativos) adotada por Margarida Maria Krohling Kunsch (1986) acompanha o conceito administrativo. Mas com Círcia Maria Krohling Peruzzo (1998) o termo organização ganha novos contornos, pois passa a abranger os coletivos populares e seus equivalentes: movimentos sociais, movimentos populares ou movimentos sociais populares.

Rafaela Ponchirolli (2021, p. 1) define movimento social como “[...] uma forma da população se organizar, expressar os seus desejos e exigir os seus direitos. [Eles...] resultam de lutas sociais, que vão transformando e introduzindo mudanças estruturais nas sociedades”. Portanto, no entendimento deste trabalho, movimentos sociais ou populares designam a aglutinação de pessoas e/ou grupos organizados com interesse em incidir numa demanda coletiva, geralmente vinculado a um direito social⁴, não necessariamente organizados juridicamente e cuja duração pode ser temporária, sazonal ou tão fluida que é difícil estabelecer a periodicidade.

É o caso do movimento social da infância, agrupamento que reúne organizações da sociedade civil e indivíduos que se mobilizam pela agenda pública de direitos de crianças e adolescentes. Em São Luís, no Maranhão, por exemplo, a Rede Amiga da Criança é um exemplo de organização que atualmente integra o movimento social da infância. Criada em 2000 e impulsionada pela *Fondation Terre des Hommes*, ela articula organizações governamentais (OGs), conselhos de direitos e tutelares e organizações não governamentais (ONGs) para a garantia dos direitos infantojuvenis no Maranhão, com especial atenção a crianças e adolescentes em situação de maior vulnerabilidade.

Outro exemplo é a “Greve de 1979”, em São Luís (MA). Segundo os registros de Amarilis Cardoso e Franklin Douglas (2001), nesse movimento social ou popular, estudantes universitários se mobilizaram em torno da pauta do transporte público e do acesso à meia-

⁴ Para a Constituição Federal de 1988, Art. 6º, são direitos sociais: educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, transporte, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados.

passagem, envolvendo estudantes do ensino médio⁵, professores e trabalhadores nas manifestações, para alcançarem o objetivo da reivindicação.

Outros termos frequentemente adotados para designar os movimentos sociais são citados por Henriques (2002): movimentos da sociedade civil organizada, movimentos contemporâneos de mobilização social ou organizações do terceiro setor.

Entretanto, o termo terceiro setor diz respeito a formas diversas de organizações sem fins lucrativos (BLUME; MARMENTINI, 2017), inclusive aquelas que nascem de ações de responsabilidade social de organizações com fins lucrativos. Portanto, não necessariamente atreladas a uma reivindicação popular, como visto anteriormente. São exemplos de organizações do terceiro setor: a Fundação Vale, o Instituto Alcoa, o Sebrae, sindicatos, associações empresariais, associações de trabalhadores, associações comunitárias e organizações religiosas.

Convém acrescentar que, a depender do contexto, organizações que nasceram com o caráter de “movimentos social” podem alterar sua forma de organização como estratégia para alcançarem seus objetivos. É o caso de sindicatos, que passam a assumir regulamentação jurídica, direção instituída com direitos e deveres e até outros níveis de organização – como as federações e confederações – na medida em que os espaços de disputa dos seus objetivos transitam além das salas de negociação dos empregadores, mas nos territórios dos Poderes Legislativo e Judiciário.

Portanto, movimentos sociais ou populares podem até ser considerados parte do terceiro setor, tendo em conta que para o direito administrativo o primeiro setor é o Estado e o segundo setor é o mercado (ALEXANDRINO; PAULO, 2013), mas nem todas as organizações que se enquadram como terceiro setor são movimentos sociais.

A proposta de Eugenia Barichello, Daniana Scheid, Ana Cássia P. Flores e Jones Machado (2013) também cabe neste debate, pois desenvolve a ideia de que o estudo da comunicação organizacional se debruça sobre as “entidades”, que comportam tanto os agrupamentos quanto o indivíduo.

Partindo dessa ideia, exemplifico as “entidades individuais” de que fala Barichello et al. (2013) com políticos (Marielle Franco), esportistas (Ayrton Senna ou Lewis Hamilton), artistas (Lady Gaga) ou digital *influencers* (Bela Gil ou Felipe Neto), que mesmo se apresentando individualmente, em verdade aglutinam outros indivíduos em torno de seu objetivo. Estes podem ser percebidos como sua própria marca, seguindo a ideia de Mumby (2010, p. 24), que

5 À época, o termo correto era estudantes secundaristas.

considera as marcas, no contexto corporativo, como mediadoras da experiência de relacionamento com as pessoas.

Diante dessa amplitude conceitual admito como sinônimos os termos “organização”, “instituição” e “entidade”, na acepção de Barichello *et al.* (2013), ou seja, indivíduo ou coletivos que se mobilizam e se estruturam em torno de um mesmo objetivo, afastando a indicação de Srour (1998) para “instituição”.

Por sua vez, considerando o objeto empírico deste trabalho, o Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Padre Marcos Passerini, aceito como sinônimos os termos “organização social”, “organização da sociedade civil” (OSC) e “entidade da sociedade civil” na acepção de agrupamento em torno de objetivo comum pautado por demandas coletivas e não individuais, para fazer a distinção em relação às organizações que se situam nas categorias jurídicas “Estado” (primeiro setor) ou “mercado” (segundo setor).

2.1 A constituição comunicativa das organizações (CCO) e a memória organizacional

Em termos gerais, os estudos de comunicação organizacional nasceram nos Estados Unidos com plena influência dos *mass communication research* (ANGEL; MARROQUÍN; VÁSQUEZ, 2017) e são compreendidos como subcampo da Comunicação (ANGEL; MARROQUÍN; VÁSQUEZ, 2017; BALDISSERA, 2008) em busca de sua consolidação como campo teórico.

A aplicação do paradigma funcionalista nos estudos e práticas de comunicação organizacional é das mais recorrentes e, por ele, a organização é considerada uma realidade objetiva e a comunicação é neutra e instrumento para controlar e manter a ordem organizacional para que aquela alcance seus objetivos (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007; BALDISSERA, 2008). Também o paradigma informacional, que segundo Vera França (2001, p. 14), “entende a comunicação como um processo de transmissão de mensagens de um emissor para um receptor, provocando determinados efeitos”, influenciou os estudos de Comunicação e, conseqüentemente, de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008).

Angel, Marroquín e Vásquez (2017) notam que as distinções no percurso histórico, econômico e político provocou contrastes entre a produção latinoamericana e a angloamericana sobre comunicação organizacional, a exemplo das diferentes problemáticas abordadas e o tamanho do campo.

Mumby (2010) compara que nos Estados Unidos os estudos de comunicação organizacional estão delimitados desde a década de 1950 e com recorte majoritariamente

empresarial, ao passo que no Brasil esses estudos foram iniciados tardiamente, mas atravessados por cenário de mudanças sociais, requisitando algum espaço para os interesses públicos e não apenas empresariais no foco das investigações e práticas comunicativas.

Então, na avaliação de Angel, Marroquín e Vásquez (2017) os estudos latinoamericanos de comunicação organizacional estariam hoje correspondendo ao cenário de introdução de perspectivas interpretativas, críticas e dialógicas (ver Gráfico 1), vivenciadas pelos estudos angloamericanos nas décadas de 1980 e 1990.

Gráfico 1- Discursos da comunicação organizacional na América Latina, 2010-2014



Fonte: Angel, Marroquín e Vásquez (2017, p. 282, tradução nossa)

Angel, Marroquín e Vásquez (2017) ainda apontam o México e Brasil como os principais responsáveis pela transição do paradigma da informação para perspectivas interpretativas e construtivistas; assinalam que a comunicação organizacional na América Latina vem se distanciando de suas disciplinas formadoras, jornalismo e relações públicas; e que os estudos de comunicação latinoamericanos possuem uma marca de compromisso ético e social que pode contribuir com o delineamento do pesquisador e profissional da comunicação organizacional como agente de mudança.

Essa virada de perspectiva paradigmática, na análise de Vera França (2001; 2020) tem a ver com uma convulsão própria da ciência, uma vez que a produção do conhecimento está saindo do modelo da especialização – como estratégia de aprofundar a análise sobre a realidade (herança do século XIX) – para um modelo que se volta às questões de que a realidade é uma e nenhuma ciência tem o fim em si mesma, portanto, as fronteiras disciplinares estão se movendo e aquelas mais estruturadas sentem mais os abalos desses rearranjos.

Nessa direção, este estudo se baseia nos aportes teóricos das pesquisas sobre a constituição comunicativa das organizações (CCO⁶) para quem a organização não pode ser mero espaço onde a comunicação acontece, nem a comunicação é mero veículo para expressar as realidades preexistentes, mas também o meio pelo qual as organizações se constituem e se sustentam (COOREN; KUHN; CORNELISSEN; CLARK, 2011).

As pesquisas de CCO foram influenciadas por paradigmas interpretativos e críticos (BOIVIN; BRUMMANS; BARKER, 2017; CASALI, 2007). De acordo com Baillargeon, Bencherki e Geneviève Boivin (2021), embora recentes (pouco mais de duas décadas), as pesquisas de CCO estão representadas pelas correntes de pensamento Escola de Montreal, Modelo de Quatro Fluxos de McPhee e Teoria dos sistemas Luhmannianos e também por estudos que não assumem uma corrente específica.

Todos esses estudos têm contribuído para a institucionalização e a legitimação das pesquisas sobre a constituição comunicativa das organizações, mas a Escola de Montreal carrega o diferencial de ser a pioneira em conceber uma teoria comunicacional das organizações que se origina na comunicação organizacional (BOIVIN; BRUMMANS; BARKER, 2017).

A primeira ideia das pesquisas de CCO a ser considerada em estudos de comunicação organizacional é o que Adriana Machado Casali (2007, p. 1) definiu como a “*emergência da organização pela comunicação*”, desenvolvida pela Escola de Montreal.

O que normalmente é designado como ação organizacional é uma ação individual legitimada por processos de comunicação. A medida que a comunicação se realiza, esta produz organização e a organização se concretiza pela comunicação (CASALI, 2007, p. 5).

Para chegar nessa acepção, a Escola de Montreal elabora a teoria da coorientação, que explica que uma unidade mínima da comunicação estaria representada na relação de, no mínimo, dois agentes (indivíduos ou organizações) que efetuam trocas simbólicas e subsimbólicas em relação ao mesmo objeto (CASALI, 2007).

Com base em Taylor e Van Every, Casali (2005) explica que nas trocas simbólicas o ato comunicativo deve ser entendido como o processo de transmissão de conhecimento e, portanto, limitado ao seu caráter referencial acerca do ambiente pré-existente, desconsiderando o contexto no qual a informação foi produzida e a relação entre os agentes. Por sua vez, as trocas subsimbólicas são interações comunicativas por meio das quais os agentes partilham conhecimento produzido a respeito do ambiente material e social (objeto), que sozinhos seriam

⁶ *Communicative constitution of organization.*

incapazes de assimilar. Esse conhecimento produzido é, portanto, comum, coletivo e não privativo ou exclusivo de um dos agentes envolvidos na interação (CASALI, 2007).

Essas trocas simbólicas se aproximam do que Sodré (2007) chamou de nível relacional ou informacional da comunicação midiática, “em que sujeitos supostamente prontos e acabados em termos de identidade social fazem contato por meio de dispositivos tecnológicos de comunicação” (SODRÉ, 2007, p. 22). E as trocas subsimbólicas se aproximam da vinculação, que está além do fazer contato, antes é uma condição originária e “lugar social da interação intersubjetiva” (SODRÉ, 2007, p. 22).

A partir desses conceitos chega-se ao entendimento de que as práticas comunicativas são sempre sociais porque os sujeitos e os processos são sociais. Também, as práticas comunicativas caracterizam-se tanto pela transmissão de informação quanto por sua produção, e essa produção deriva de uma construção intersubjetiva da realidade social.

É importante notar que seja na transmissão, seja nessa construção intersubjetiva da realidade social, faz-se necessário um dispositivo que traduza os mundos objetivos e subjetivos dos agentes. Agamben (2009, p. 40, grifo nosso) discorre sobre sua noção de *dispositivo*:

Chamarei literalmente de dispositivo qualquer coisa que tenha de algum modo a **capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar** os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres viventes. Não somente, portanto, as prisões, os manicômios, o Panóptico, as escolas, a confissão, as fábricas, as disciplinas, as medidas jurídicas etc., cuja conexão com o poder é num certo sentido evidente, mas também a caneta, a escritura, a literatura, a filosofia, a agricultura, o cigarro, a navegação, os computadores, os telefones celulares e – por que não – a própria linguagem, que talvez é o mais antigo dos dispositivos, em que há milhares e milhares de anos um primata – provavelmente sem se dar contas das consequências que se seguiriam – teve a inconsciência de se deixar capturar.

Expando aos demais dispositivos as reflexões de Felinto (2013), a partir de Walter Benjamin, acerca da capacidade de comunicabilidade da linguagem: os dispositivos são tanto o meio (instrumento) pelo qual nos apropriamos do mundo quanto o meio (lócus) pelo qual o mundo se constitui.

Ora, com as organizações acontece de modo equivalente. Quando no mínimo dois agentes se posicionam em relação e acionam recursos para alcançar um objetivo, tem-se aí uma organização.

Imaginemos que duas pessoas considerem inapropriado, numa democracia, a existência de crianças perambulando pelas ruas e sendo espancadas por policiais. Quando elas conversam sobre o assunto e decidem escrever um documento em referência, surge uma organização de pessoas em torno do tema da violência institucional. Depois, elas conversam com mais pessoas,

produzem um abaixo-assinado contestando que crianças não devam sofrer violências, mas têm o direito de se desenvolver física, mental, moral, espiritual e socialmente. Elas, então, enviam ao Congresso Nacional e a carta se transforma em um artigo da Constituição Federal daquele país.

Nessa ilustração é possível perceber que agentes, por meio de uma interação efetuam trocas simbólicas e subsimbólicas que resultam na produção de uma ideia que é então disposta a outros agentes por meio de dispositivos, resultando em outras interações e trocas simbólicas e subsimbólicas. Nesse processo de interação esses agentes se organizam e ao se organizarem, comunicam: aí está exposta a coorientação.

E é por essa interpretação que a comunicação organizacional, para a Escola de Montreal, acompanha a ideia de “comunicação como organização”, pois há duas concepções envolvidas nessa relação entre comunicação e organização: **a produção** (que versa sobre como as organizações produzem comunicação, como as organizações são produzidas a partir de processos comunicativos e como uma produz a outra reciprocamente); e **a equivalência**, (CASALI, 2007), que caracteriza a comunicação e a organização como processos isomórficos, porquanto

[...] pressuposto básico da “Escola de Montreal” é a equivalência entre comunicação e organização. Como afirma Taylor (2004), 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).

A partir da mesma ilustração anterior é possível observar mais um argumento importante para a constituição comunicativa das organizações (CCO): a equivalência da agência humana e não-humana. Vejamos esta narrativa mnemônica de Amparo Melo Seibel (informação verbal)⁷, militante do movimento da infância e ex-coordenadora do CDMP, sobre a elaboração do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA):

[...] A gente foi pra praça, sim! Eu lembro que a gente pegava as cadeiras escolares que a gente tinha na escola da Casa João e Maria, pra poder fazer a arrecadação das assinaturas, para que gente fosse propor um artigo na Constituição Federal, que garantisse os direitos das Crianças e Adolescentes. [...] Como aquele momento era importante! A gente fazendo aquele corpo a corpo na Praça Deodoro, na Praça João Lisboa, 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

⁷ Depoimento concedido em evento remoto.

da Constituição Federal e depois no Estatuto da Criança e Adolescente (SEDIHPOP, CEDCA, 2020, informação verbal).

Essa narrativa ilustra que no processo comunicativo tanto a agência humana quanto a não-humana – a exemplo do abaixo-assinado, a estrutura improvisada de coleta de assinatura, o modelo de abordagem de convencimento baseado no corpo-a-corpo, o cenário de estarem na principal praça da cidade– são importantes e não são eventos separados. A ideia inicial de proclamação de que crianças e adolescentes são sujeitos de direitos foi trocada com outros agentes, produziu novas significações que foram partilhadas e resultaram em alterações (favoráveis ou desfavoráveis) do ambiente de violência, que por sua vez produziu novas interações comunicacionais.

As pesquisas de CCO vão chamar de eventos comunicacionais esse fluxo de um evento interacional nos quais os agentes, cada um com sua dimensão performativa, moldam-se em peças da realidade social (COOREN; KUHN; CORNELISSEN; CLARK, 2011). Metaforicamente: o que chamamos de espetáculo teatral não é a atriz, o texto da Fernanda Montenegro, as indumentárias, o palco, o foco de luz (ou sua ausência), a maquiagem, o técnico de luz, o produtor. O que faz o espetáculo são esses elementos em interação.

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; KUHN; CORNELISSEN; CLARK, 2011, p. 5-6, tradução nossa)⁸.

As concepções de Callon (2008) acerca do agenciamento e das traduções ajudam na compreensão dos eventos comunicacionais. Para Callon (2008, p. 307-308) “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”. São esses coletivos heterogêneos profissionais e sociais (ou dito de outro modo, a diversidade de atores humanos e não-humanos, tais como coisas, normas, valores, procedimentos, arquiteturas ou estruturas) a que o autor denominou de rede sociotécnica. Essa rede se mobiliza em torno da concepção, elaboração e

⁸ 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.

veiculação da própria forma de produzir conhecimento e inovações para a ação humana no mundo social (CALLON, 2008, p. 303).

De acordo com Callon (2008), o conceito de agência ainda está em construção nos estudos de ciência-tecnologia-sociedade e diz respeito à capacidade de agir (agência), de incidir em determinado conhecimento. Por isso, o autor prefere o uso do termo agenciamento ou “agenciamento sociotécnico” (CALLON, 2008, p. 309) para entender que a agência humana se dá nos arranjos que se estabelecem com o outro não-humano (por isso se dissipa a dicotomia entre humanos e artefatos) para produzir a ação coletiva. É porque o “ser humano se encontra sempre incluído em uma dinâmica de agenciamento” (CALLON, 2008, p. 311) que se pode ter uma variedade de agenciamentos, cada um com seu constitutivo.

Diante da teoria da coorientação e do raciocínio de Callon, aparece outro pressuposto das pesquisas de CCO: a de que a realidade é constituída através de interações (BAILLARGEON; BENCHERKI; BOIVIN, 2021). Para evidenciar, anteriormente mencionei que os movimentos sociais às vezes alteram sua forma de organização como estratégia para alcançarem seus objetivos. Ora, a realidade de uma organização informal é uma, e a de uma organização formalizada é outra, porquanto no processo de tradução e circulação dos discursos novos agentes podem ser incorporados na interação.

Voltando à ilustração anterior sobre a legislação: logo que a ideia se transforma em lei uma nova realidade é constituída, exibindo novos agentes e objetos que serão postos em interação. Neste caso, os dois agentes iniciais se multiplicaram e a lei deu margem à institucionalização do agrupamento com interesse em defender interesses infantojuvenis. Dos diversos eventos comunicativos que se realizaram desde então, um deles foi a criação do Centro de Defesa Padre Marcos Passerini, que em 30 anos de existência tem se dedicado em quatro grandes áreas: proteção sociojurídica, a partir do *advocacy*; formulação e controle social de políticas públicas; formação e educação popular (alcançando profissionais das políticas públicas de atendimento infanto-juvenil e da imprensa); e produção de conhecimento (CAVALCANTI, 2002, p. 9-18).

Um último exemplo a respeito da construção da realidade pelas interações organizacionais é a agência da missão, visão e estratégias organizacionais, que carrega também um desafio aos estudos com a abordagem de CCO, apontado por Cooren, Kuhn, Cornelissen e Clark (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 comunicação (Cooren, 2010). Nesse

sentido, desenvolver explicações comunicativas para a construção de organizações proporciona a capacidade de abordar a influência social das coletividades sem reificá-las ou antropomorfizá-las (McPhee & Iverson, 2009; Taylor & Van Every, 2000)⁹.

Ao ter em contas todo esse fluxo de interação que produz a coorientação, bem como o processo de agenciamento e tradução, é possível notar um movimento de circulação, mas recursivo e dialético, que envolve a produção e partilha de conhecimentos e significações em processos de interação das agências humanas e não-humanas sobre o mundo e que reelaboram esse mundo.

Não é demais frisar que é disso que se interessa a comunicação, quando compreendida 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).

Esses pressupostos da pesquisa de CCO possibilitam ampliar as perspectivas tanto acerca do processo comunicativo quanto das organizações e, assim, a discussão sobre a memória organizacional pode ganhar novos contornos, porquanto construtora e compartilhadora de significados do mundo social.

Além disso, todo esse processo permite discutir a questão de permanência e transformação porque passam as organizações no tempo e no espaço sob outras perspectivas, posto que nem os agentes (inclusive aí, as organizações), nem os objetos, nem o mundo estão dados, mas em construção e sob agenciamentos. Essas questões serão conectadas à discussão de memória no próximo tópico.

2.2 Comunicação organizacional e memória em conexão

A memória organizacional é um fenômeno social que tem a capacidade de dar longevidade aos eventos comunicacionais porque é o lugar da permanência da organização, ainda que ela esteja em constante transformação. A memória organizacional, portanto, é um substrato para a comunicação organizacional.

Como mencionado anteriormente, o interesse na memória organizacional é recente no Brasil e muito atrelado ao universo empresarial. A origem do que se chama de memória empresarial ou corporativa, segundo Figueiredo (2009), pode estar relacionada ao interesse de

⁹ 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, 2010). In this sense, developing communicative explanations for the construction of organizations provides a capacity to address the social influence of collectivities without reifying or anthropomorphizing them (McPhee & Iverson, 2009; Taylor & Van Every, 2000).

pesquisadores da Universidade de Harvard sobre a história da evolução das empresas e de seus fundadores, com base em seus próprios arquivos históricos.

Certamente a influência do professor e presidente da Aberje, Paulo Nassar, na produção acadêmica sobre memória organizacional no contexto da comunicação organizacional, demonstrada na investigação de Santa Cruz (2013), implicou na preponderância de organizações empresariais como objetos de estudo, o que regulariza e legitima o uso de terminologias do universo empresarial: maior quantidade de ações memorialísticas empresariais e maior investigação científica sobre elas resultam na expressiva presença dos termos como “memória empresarial”, “memória de empresa” ou “memória corporativa”.

Considero pertinente adotar os termos “memória organizacional” e “memória institucional” como sinônimos, os quais têm a capacidade de contemplar organizações de quaisquer natureza, matizes e configurações, tendo em vista a discussão sobre o termo organização realizada previamente. E assim, aplicar os termos sinônimos “memória empresarial” e “memória corporativa”, quando se tratarem dessa especificidade organizativa.

Conforme apresentado anteriormente, o posicionamento da comunicação organizacional em relação à memória organizacional tem sido para as funções de ferramenta para transmissão de valores institucionais ao registro e compartilhamento histórico e cultural (SANTA CRUZ, 2013). Mas, esse posicionamento pode se alterar quando a comunicação organizacional muda o foco na perspectiva transmissiva e passa a considerar a constituição comunicativa da organização.

Halbwachs ([1950]¹⁰/1990) produziu reflexões indicando que a memória individual funciona como ponto de partida compreensão do fenômeno que ele denominou de memória coletiva. De acordo com o sociólogo francês a memória coletiva se conforma, com base em depoimentos, em “noções comuns”, quando imagens de terceiros se juntam às de um indivíduo para formar uma lembrança, o que só é possível quando se faz parte de um mesmo grupo social.

Ainda segundo Halbwachs (1950), as noções comuns não implicam, necessariamente, em pontos de convergência entre os indivíduos envolvidos. Podem coexistir testemunhos divergentes daqueles que um indivíduo rememora, pois, diversos testemunhos se inserem num processo de negociação para, então, se consolidar, enfraquecer ou preencher uns aos outros, a fim de reconhecer e reconstruir a lembrança, ainda que sem a obrigatoriedade de sanar todas as obscuridades ou de preencher todas as lacunas de impressões a respeito do que é evocado.

¹⁰ A data entre colchetes indica o ano de publicação original da obra, que preferi nas citações seguintes.

O que ocorre é que na engrenagem da memória, a história vivida por cada indivíduo (consciência) está atrelada simultânea e sucessivamente a de outros indivíduos com os quais forma agrupamentos. Cada indivíduo retém pensamentos, ou percepções sobre fatos, acontecimentos e experiências que, quando da lembrança, podem compor o “estado de consciência individual” ou “intuição sensível” (HALBWACHS, 1950, p. 37). Dito de outro modo, essa intuição sensível dá forma a depoimentos sobre o vivido que, num primeiro momento, estariam reservados só ao próprio indivíduo.

Então, a memória coletiva se constitui pelo processo de rearranjos e confrontos de testemunhos e fragmentos de lembranças de indivíduos de um grupo social, segundo a relação e engajamento do indivíduo com esse coletivo, porquanto cada indivíduo constrói suas memórias e contribui para construção de memórias coletivas.

Entretanto, devido à sua assumida influência durkheimiana, essas reflexões receberam críticas de outros autores. Elsa Peralta (2007) sublinha que entre as críticas está a sujeição das memórias individuais aos condicionamentos e padrões coletivos. Em função de um determinismo social, Halbwachs (1950) acaba negligenciando as diversas camadas de negociação e conflito no processo de construção da memória coletiva, especialmente no âmbito do indivíduo, que passivamente aceitaria a interiorização da vontade coletiva (PERALTA, 2007).

Decorrente disso, a outra crítica é de que essa operacionalização da memória coletiva pressupõe entender a identidade coletiva como determinadora da memória e ambas como “sistemas estáticos e coerentes de acepções e valores que permitem manter e solidificar os laços afetivos existentes no espaço e no tempo” (PERALTA, 2007, p. 7).

Pollack (1989, p. 3), nota que “na abordagem durkheimiana, a ênfase é dada à força quase institucional dessa memória coletiva, à duração, à continuidade e à estabilidade”. Pollack (1989) reconhece que Halbwachs apontava a característica seletiva e negocial da memória, mas que o sociólogo acentuou as funções positivas da memória, em detrimento de ver a memória coletiva como uma imposição, ou dominação ou violência simbólica. Portanto, para Pollack (1989), Halbwachs lança luz no tema da coesão social, repercutindo a adesão afetiva ao grupo, que é o que produz uma “comunidade afetiva” em detrimento da coerção.

A mudança da perspectiva determinista para uma construtivista permitiu novas abordagens da memória coletiva. Segundo Pollack (1989, p. 4):

[...] 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.

Nesse cenário, a questão dos conflitos e negociações aponta, por exemplo, para o esquecimento das memórias de grupos marginalizados em detrimento de uma memória coletiva oficial. Se por um lado, o processo mnemônico possibilita a coesão de pessoas que formam uma comunidade afetiva denominada Cedeca Padre Marcos Passerini, por outra, esse mesmo processo se depara com outras memórias que podem ocultar a história e a memória do Centro de Defesa, como por exemplo a memória oficial, que em razão de manter sua própria coesão, e em razão de uma relação de poder, ignora elementos divergentes da história de alguns coletivos. A exemplo, sobre a memória coletiva oficial do Maranhão, é comum a referência ao Duque de Caxias, mas, só recentemente a figura de negro Cosme passou a ganhar relevo para além do movimento negro.

Desse modo, no que concerne à memória social, termo adotado cunhado por críticos de Halbwachs, Peralta (2007) indica a existência de um movimento de contra-memória dos que foram silenciados, esquecidos ou marginalizados, geralmente pela memória e história oficial, como o caso acima citado de Negro Cosme. Em referência à Foucault, Peralta (2007) alude que uma das explicações para a contra-memória emergir é porque a memória é uma formação discursiva, cuja verdade está sempre em revisão e negociação. Daí que, o novo posicionamento da memória de Negro Cosme como parte da história e memória oficiais do Maranhão, com a criação do Memorial (SECTI, 2021), advém, entre outras questões, desse cenário de contra-memória.

É nesse caminho que Pollack (1992) assinala que a memória, seja individual ou coletiva, é seletiva e é um fenômeno construído. Seja na memória individual ou coletiva, Pollack (1992) identifica três elementos constituintes da memória e que sobre eles incidem mecanismos de projeção ou identificação para operar a seletividade: **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); **pessoas e personagens**; e **lugares** (que são os pontos de apoio de uma recordação, os espaços a que se referem as comemorações e os marcos) (POLLACK, 1992, grifos nosso).

Neste ponto é pertinente compreender a influência da identificação com o grupo social sobre o mecanismo de constituição das noções comuns, substância da memória coletiva. Hall (2013) assevera que, embora subsista uma definição de senso comum para quem a identificação deriva naturalmente do reconhecimento e partilhas de um indivíduo com grupos ou pessoas, resultando no delineamento de uma base de solidariedade e de fidelidade nessa relação, em

verdade, a identificação é condicional, derivada de um processo que nunca se completa porque tanto se pode continuar a alimentá-la quando ela pode ser abandonada.

Essa compreensão permite acompanhar a ideia de Peralta (2007) de que 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.

Sem perder isso de vista, é necessário pontuar que

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

Não é demais lembrar que as negociações e todo o trabalho de organização que a memória envolve, apresentado anteriormente, pressupõe a relação com o outro (POLLACK, 1992).

Vários aspectos dos estudos sobre a memória social foram apresentados visando alicerçar a compreensão de que sob a perspectiva das pesquisas da constituição comunicativa das organizações a memória organizacional pode contribuir com a comunicação organizacional muito além de sua abordagem transmissiva.

Mas ainda vale apresentar a noção de representação de Hall (2010) porque ela ajuda a olhar para o fenômeno mnemônico sob a perspectiva comunicacional de produção e troca de sentidos. De acordo com Hall (2010), mediante os artifícios da linguagem os indivíduos de um grupo cultural podem realizar operações de organizar, agrupar, consertar e classificar conceitos e estabelecer relações e a esse processo ele chama de “sistema de representação”. Nas palavras do próprio Hall (2010, p. 457-458, tradução nossa¹¹):

Se aceitamos um conceito para algo, podemos dizer que conhecemos seu “sentido”. Contudo, não podemos comunicar este sentido sem um segundo sistema de representação, uma linguagem. A linguagem consiste em signos organizados em várias relações. Mas os signos só podem resultar em sentido se dispormos de códigos que nos permitam traduzir nossos conceitos em uma linguagem – e vice-versa. Estes

¹¹ Si aceptamos un concepto para algo, podemos decir que conocemos su “sentido”. Pero no podemos comunicar este sentido sin un segundo sistema de representación, un lenguaje. El lenguaje consiste en signos organizados en varias relaciones. Pero los signos sólo pueden acarrear sentido si poseemos códigos que nos permiten traducir nuestros conceptos a un lenguaje – y viceversa –. Estos códigos son cruciales para el sentido y la representación. No existen en la naturaleza sino que son el resultado de convenciones sociales. Constituyen parte crucial de nuestra cultura – nuestros compartidos “mapas de sentido”, que aprendemos e internalizamos inconscientemente a medida que nos convertimos en miembros de nuestra cultura –. Este enfoque constructorista del lenguaje introduce entonces el dominio simbólico de la vida, donde las palabras y las cosas funcionan como signos, dentro del mismo corazón de la vida social.

códigos são cruciais para o sentido e para a representação. Não existem na natureza, pois são resultados de convenções sociais. Constituem parte crucial de nossa cultura – nossos “mapas de sentido” compartilhados, que aprendemos e internalizamos inconscientemente à medida que nos convertemos em membros de nossa cultura. Esta abordagem construcionista da linguagem introduz então o domínio simbólico da vida, onde as palavras e as coisas funcionam como signos, dentro do mesmo coração da vida social.

Assim, a memória se nutre de sistemas de representação, mas também, como afirma Peralta (2007, p. 16) ela é um “sistema de representação”.

Nos estudos sobre memória histórica de Le Goff (2003) encontramos elementos para compreender o trabalho no qual o cenário social e suas convenções forjam o mapa de sentido ou mapa conceitual de que falou Hall (2010). Segundo Le Goff (2003), nas sociedades que passaram pela transição da oralidade à escrita, esta desempenhou papel decisivo nas transformações de como aquelas constituíam e mantinham suas memórias. Por exemplo, o uso da inscrição em pedras e mármore produziu monumentos comemorativos, que por sua vez deram novos contornos aos atos celebrativos dessas sociedades. Também, uso da escrita em suportes especificamente desenvolvidos para esse fim instaurou no documento a dupla função de armazenar informações no tempo e espaço e de tracejar a passagem do auditivo ao visual (LE GOFF, 2003).

Dado o aparecimento e difusão da escrita, Le Goff (2003) também aponta a ocorrência de alterações na cena urbana, produzindo o surgimento da memória artificial e do que denominou de “instituições-memória” (arquivos, bibliotecas, museus, pra citar alguns).

Entre as alterações da cena urbana estariam: o desenvolvimento de novas aptidões intelectuais (onde antes havia a pessoa que cumpria a função de “memória viva”, na sociedade de tradição oral, agora é o arquivista, na sociedade de tradição escrita); o *saber-fazer* técnico para fazer a recodificação linguística, ou seja, operações de “descontextualizar” e “recontextualizar” o dado verbal, necessária à produção de glossários, listas lexicais ou tratados onomásticos que, por sua vez, calca a ideia de um novo poder (“nomear é conhecer”); e a ascensão de arquivos, bibliotecas e museus, resultando em novas funções sociais, como a de arquivistas (LE GOFF, 2003).

Dito isso, está aberto o cenário no qual a organização, ao evocar os acontecimentos vividos, suas personagens e lugares de apoio, aciona seu sistema de representação para organizar, agrupar, consertar e classificar conceitos e estabelecer relações entre aquele vivido e o presente à sua frente, produzindo os sentidos que lhe permitem dialogar com sua contemporaneidade.

A noção de contemporâneo, segundo Agamben (2009), envolve três aspectos. O primeiro é a necessidade de um movimento ao mesmo tempo aderente e anacrônico à própria época, para que, por meio do distanciamento o indivíduo consiga distinguir e apreender o próprio tempo.

Sem perder de vista o primeiro aspecto, o segundo diz respeito a olhar as nuances da época, pois é contemporâneo de seu tempo “quem não se deixa cegar pelas luzes do século, mas [...] que percebe o escuro do seu tempo como algo que lhe concerne e não cessa de interpretá-lo” (AGAMBEN, 2009, p. 63-64). Por isso, não cabe um anacronismo que se prende à nostalgia, embora se nutra dela, porque é necessário, nesse distanciamento da própria época, o esforço e a habilidade de interpretá-la, de olhar o que está exposto e o que está oculto.

O terceiro aspecto para entender a contemporaneidade é que esse estar fora do próprio tempo (essa dissociação da atualidade) para compreendê-lo produz, no tempo linear, “outros tempos”, o tempo do “não mais” e do “ainda não” (AGAMBEN, 2009, p. 68). É uma interpolação, mas que acentua a relação da atualidade com o arcaico. Explica Agamben (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.

Portanto, ser contemporâneo para Agamben (2009) é, nesse tempo vivido linearmente, afastar-se dele para conseguir observar os pontos nos quais cabe interpolações de tempos e polos em relação.

Desse jeito, não assume o caráter de contemporâneo o fato de se ter uma página na web. É contemporâneo de seu tempo aquele que busca interpretar as relações que podem existir entre o emitir notas de repúdio tal qual “noutros tempos” e o modo como o ambiente digital, que atravessa nossas relações na atualidade, o permite fazer. É contemporâneo quem não se contenta apenas com os pontos iluminados da sua época, mas que identifica também os pontos obscuros e os põe em relação ao que foi e ao que pode ser.

Ainda sobre a relação da memória com o tempo recupero algumas considerações do que Sodré (2007) definiu como “eterno presente”, um dos efeitos das tecnologias atuais de comunicação que alteram nossa relação com o tempo de modo que as periodizações sucumbem diante da urgência e do ininterrupto (SODRÉ, 2007).

As periodizações estão presentes na nossa vida, a exemplo das estações do ano que nos impelem a lidar com o tempo de plantio e colheita. Ou mesmo o fim do ano, que para algumas famílias pode indicar o tempo de comprar roupas novas.

Johnson (2015) assinala o quanto o advento da tecnologia chamada relógio vem alterando significativamente nossa relação com o tempo, na medida em que o relógio foi importante para a Revolução Industrial, reconfigurando o conceito de jornada de trabalho, e que antes de 1700 não tinha sentido dizer a um trabalhador “bater o ponto”.

Ora, o relógio, atualmente, é uma das funções previamente instaladas em qualquer aparelho *smartphone* e o combo de suas funcionalidades possibilita muitas perspectivas de modos de trabalho, ócio, prazos, presença ou alimentação. Para Sodré (2007, p. 19) “...virtualmente conectado a todos os outros, cada indivíduo pode ser alcançado sem demora, nem período marcado, por qualquer um”.

A memória, portanto, não apenas nos faz dialogar com a contemporaneidade, como também o faz irrompendo essa perenidade linear, esse eterno presente. O tempo da memória e o ser contemporâneo requerem um tempo fluido no qual as categorias de passado, presente e futuro interagem e coexistem.

Portanto, é possível conceber a memória organizacional como um 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 ela está envolvida e é partícipe – aciona o “que era” ao “que há de vir” para agir no mundo.

Por isso, sigo o entendimento de que a memória organizacional é um substrato para a comunicação organizacional porque está imbricada ao modo pelo qual a organização se constitui e desenvolve suas atividades – em continuidade e coerência – para alcançar sua finalidade.

É pertinente à comunicação organizacional usar de artifícios para materializar a memória organizacional porque ela se nutre de marcos, mas a validade desses dispositivos não limita à capacidade transmissiva, mas no potencial de memória coletiva que ele representa.

No próximo capítulo será apresentado o objeto empírico à luz dos conceitos expostos neste capítulo de modo que também se perceba o processo de construção de uma materialidade que exponha a memória organizacional à luz de mais uma chave conceitual que adiciono à lista anteriormente apresentada por Santa Cruz (2013): a memória para a finalidade institucional - para a autorreflexão com vistas à manutenção ou alteração de sua finalidade, valores institucionais e posicionamento no mundo.

3 CONSTITUIÇÃO E MEMÓRIA DO CEDECA PADRE MARCOS PASSERINI

Neste capítulo apresento um perfil do Centro de Defesa Padre Marcos Passerini para delinear pontos da sua constituição e memória. Para isso, cabem alguns esclarecimentos metodológicos.

Iniciada em 2019, esta pesquisa teórico-empírica, de natureza qualitativa, foi realizada com base no levantamento e análise bibliográfica e documental, que permeou desde a delimitação do problema e do objeto de pesquisa até a produção do texto final, visando obter fontes mais recentes dos assuntos aqui tratados, e cuja apresentação tenho feito ao longo dos capítulos anteriores.

Também foram desenvolvidos procedimentos de coleta sobre o objeto empírico, a partir da observação participante, do uso adaptado da ferramenta *Canvas* durante o evento de planejamento estratégico do CDMP, da aplicação de questionário e da realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade. Após os procedimentos de análise dos dados, foi realizado ainda grupo focal com objetivo de consolidar e validar informações da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica ocorreu nas plataformas Google Acadêmico e na base de dados de Anais da Associação Brasileira de Pesquisadores de História da Mídia (Alcar), mantendo o recorte da Comunicação e da Comunicação Organizacional. Então, outras bases foram consultadas em busca de publicações que se relacionassem com o interesse pela memória organizacional, a exemplo dos sites da Aberje, do Museu da Pessoa e das plataformas *Academi.edu* e *ResearchGate*. Ademais, foram importantes as contribuições apresentadas pela banca examinadora na etapa de qualificação deste Mestrado Profissional.

A pesquisa bibliográfica e documental sobre o CDMP resultou na seleção de livros produzidos pela organização e sobre ela, legislações pertinentes ao seu campo de atuação social e documentos administrativos, como regimento interno, avaliação externa e relatórios de planejamento estratégico.

A definição do Centro de Defesa como objeto empírico levou em conta os critérios de a) organização da sociedade civil com atuação nos direitos humanos de criança e adolescente no Maranhão, área na qual tenho acumulado conhecimento e experiência; e b) maior conhecimento preliminar da organização, com vistas a facilitar acesso a dados diante do contexto de pandemia de Covid-19¹² e o tempo necessário de pesquisa. O CDMP atendeu aos

¹² Em 03 de fevereiro de 2020, por meio da Portaria nº 188, o Ministério da Saúde declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (Sars-Covid-2),

critérios, sobressaindo-se por ter inserção nacional na defesa de direitos infantojuvenis brasileiros e por sua história estar imbricada na história do principal marco normativo da área, o ECA.

A decisão por organização da sociedade civil como objeto empírico se justifica pelos dados de Angel, Marroquín e Vásquez (2017, p. 275) e Museu da Pessoa (Apêndice A), apresentados no capítulo anterior, acerca da prevalência de organizações com fins lucrativos como objeto de ações ou estudos de comunicação organizacional ou de memória organizacional. A isso foi adicionado o histórico de aproximação desta pesquisadora com o terceiro setor, em detrimento do poder público, mesmo reconhecendo sua relevância.

Delimitado o objeto empírico, convém esclarecer minha relação com ele. No Centro de Defesa exerci a função de Relações Públicas nos anos de 2008 a 2009 e de 2012 a 2013. Nesse último período, representei-a no Conselho Municipal de Alimentação Escolar de São Luís, evidenciando uma relação não apenas profissional, mas de exercício da cidadania, posto que o CDMP se constitui em espaço de controle social das políticas públicas. Após a finalização do vínculo empregatício, mantive a proximidade como voluntária até me incorporar como sócia solidária, relação que mantenho desde então. Nesse ínterim, prestei consultoria de gestão de projetos, em 2007; exerci a suplência da Secretaria Geral, entre 2017 a 2019; e moderei o planejamento estratégico em 2018 e em 2020.

Essas nuances do relacionamento com o CDMP são compreendidas neste processo de investigação como elementos do modelo de interpretação da observação, conforme aborda Mylène Jaccoud e Robert Mayer (2008), quando os limites entre objeto e observador são superados pelo esforço de expor as relações objetivas e subjetivas entre os mesmos, ou seja, é a “subjetividade como modo de apreensão do social” (JACCOUD; MAYER, 2008, p. 260).

A pesquisa foi perpassada pelo quadro de pandemia de Covid-19, que alterou, sob muitos aspectos, as relações dos indivíduos consigo e com o outro. No período mais crítico, entre fevereiro de 2020 e março de 2021, as atividades remotas se tornaram constantes na rotina das pessoas, a exemplo das *lives*¹³. Estas, infligiram aos usuários uma urgente aprendizagem sobre seu funcionamento. Mas, por um lado, também constituíram uma alternativa importante de troca de informações, seja por otimizar o tempo de coleta de dados, seja por viabilizar o acesso a pessoas territorialmente distantes, a um baixo custo financeiro. Além do mais, a

que provoca a Covid-19. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o estado de pandemia de Covid-19.

¹³ Tipo de interação social ao vivo com uso de tecnologias digitais e associada a uma ou mais rede social digital, a exemplo do *Instagram*, *Facebook* ou *YouTube*, com possibilidade de interação e intervenção da comunidade digital.

possibilidade de gravação das *lives* e sua disponibilidade na web é um recurso de memória artificial que facilita o acesso posterior.

Por outro lado, o caráter funesto de uma pandemia, que ainda estamos processando, trouxe incertezas e preocupações que variaram desde como conduzir a pesquisa nas situações onde a presença física era importante, passando pelos impactos da pandemia nos contextos doméstico e profissional, até nas questões de ordem da saúde mental e emocional que permeou o círculo comunitário dos envolvidos pela pesquisa, bem como da sociedade como um todo.

Uma das *lives* importantes para esta pesquisa, sobre as quais incidiu a observação participante, foi realizada no dia do aniversário do ECA, 13 de julho de 2020, e promovida pelo CDMP com o tema “30 anos do ECA: avanços e desafios”. O evento contou com a participação de duas gerações do movimento da infância de São Luís: Denise Maia Correia de Albuquerque uma das fundadoras do Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua em São Luís e ex-presidenta do CDMP; e Enilson Ribeiro, atual vereador de São Luís, foi adolescente atendido por projeto social que passou a representar crianças e adolescentes maranhenses em eventos como a “Ação Nacional Criança Não é de Rua” e Conferências de Criança e Adolescente¹⁴, e exerceu a função assessor de desenvolvimento juvenil da Rede Amiga da Criança¹⁵ (CDMP, 2020).

Também interessou a esta pesquisa a *live* “30 anos do ECA: Histórias, lutas e perspectivas”, realizada dia 15 de julho de 2020 pela Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular (Sedihpop) e pelo Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente (Cedca). Dela participaram a então Coordenadora Geral do CDMP, Maria Ribeiro da Conceição; as assistentes sociais Alexandrina Santos Abreu e Maria do Amparo Melo Seibel, a pedagoga e educadora social Denise Albuquerque e o professor João Batista Cardoso Botelho¹⁶, pessoas que participaram ativamente do movimento da infância em São Luís e nacionalmente, além de manterem alguma relação com a história do CDMP (SEDIHPOP; CEDCA, 2020).

¹⁴ A Constituição Federal de 1988, Art. 193, prevê a participação da sociedade na formulação, fiscalização e avaliação das políticas públicas. As conferências de políticas públicas (como as de Criança e Adolescente ou de Comunicação) são uma dessas instâncias. Nas Conferências municipais, estaduais ou nacional representantes da sociedade e do poder público indicam ações e prioridades daquela política, inclusive orçamentárias. Podem participar observadores e convidados, como organismos internacionais, mas sem direito a voto. A primeira Conferência Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CNDCA) foi realizada de 22 a 25 de novembro de 1995, em Brasília. A 11ª edição, inicialmente programada para 2018, foi realizada entre 26 de novembro e 10 de dezembro de 2020 também em Brasília.

¹⁵ Com formato pioneiro no Brasil na agenda infantojuvenil, a Rede inspirou a criação da Rio Criança (RJ) e Tecendo Parcerias (PE). O CDMP integra a Rede desde sua formação.

¹⁶ Foi membro da Coordenação Nacional do Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua (MNMMR).

Um último evento na mesma linha de reflexão sobre os 30 anos do ECA aconteceu dia 21 de julho de 2020. A *live* foi realizada pela ANCED da qual participaram Amparo Seibel, que permanece como sócia colaboradora do CDMP, e do advogado Renato Roseno¹⁷. O interesse por esse debate reside na discussão sobre o ECA – legislação nacional que é a diretriz da política infantojuvenil – a partir do olhar de duas pessoas cujas histórias e atuação cruzam a Anced e o CDMP.

Dessa maneira, esta pesquisa assume a existência de diversas perspectivas – seja da organização CDMP, seja das pessoas que a constituem, nas quais me incluo. A discussão sobre interferências e vieses implicados no processo de análise crítica de interpretação do fenômeno da memória organizacional do Centro de Defesa é absorvida pelo procedimento construtivista de (re)constituição e compreensão do fenômeno visto que “a subjetividade não mais constitui um obstáculo, e sim uma contribuição” (JACCOUD; MAYER, 2008, p. 262).

A observação participante também se deu ante o convite para moderar o planejamento estratégico do Centro de Defesa, realizado em 15 de fevereiro de 2021, quando empreguei a ideia inicial do modelo de mapeamento da memória organizacional, que consistiu em manipular a proposta original do Modelo *Canvas*, efetuando o preenchimento do quadro com caráter de reminiscências, como parte da prática comunicativa de articular o processo mnemônico para a organização discutir sua finalidade.

No próximo capítulo apresentarei detalhes dessa ferramenta, mas, importa dizer que o Modelo de Negócio *Canvas* foi concebida por Osterwalder¹⁸ e Pigneur (2011) para construir, visualizar, analisar e ajustar potenciais negócios a serem desenvolvidos por uma organização, apoiado em 9 elementos que lhe são constitutivos (proposta de valor, segmento de cliente, relacionamento com clientes, canais, fontes de receitas, atividades-chave, parcerias principais, recursos principais e estrutura de custos).

O *Canvas* foi projetado, portanto, para pensar um negócio a partir do presente em direção ao futuro. Nesta pesquisa, o uso do *Canvas* é para olhar para a organização desde sua origem em direção ao presente, perfazendo um registro do “que tem sido” a organização em relação àqueles elementos constitutivos do *Canvas*.

A experiência foi inédita aos participantes e com resultados satisfatórios para a pesquisa, pois, revelou o comportamento do *Canvas* no processo mnemônico, e para a instituição, porque

¹⁷ Renato Roseno foi coordenador do Cedeca do Ceará, instituição similar ao CDMP entre os anos de 2000 a 2006. Por essa condição exerceu, entre 2002 a 2004, a coordenação da Associação Nacional dos Centros de Defesa da Criança e do Adolescente (Anced).

¹⁸ Em seu pós-doutoramento escreveu “A ontologia do modelo de negócio – uma proposição em uma abordagem da ciência do design”, supervisionado pelo professor Yves Pigneur.

as reminiscências (Figura 1) serviram como uma das bases para a organização montar seu plano de ação para o biênio 2021-2023, bem como realçar questões turvas a respeito da relação entre o público e as atividades desenvolvidas cujo tratamento foi incluído no plano de ação (CDMP, 2021) e de pontos de atenção sinalizados nas cores verde e vermelha.

Figura 1 – Resultado da aplicação reminescente do *Canvas* à trajetória do CDMP

Principais Parcerias <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizacionais internacionais; <input type="checkbox"/> Sócios solidários; <input type="checkbox"/> Governo estadual; <input type="checkbox"/> Organizações da Sociedade Civil; <input type="checkbox"/> Voluntários. 	Atividades Principais <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formação; <input type="checkbox"/> Controle Social; <input type="checkbox"/> Defesa de Direitos; <input type="checkbox"/> Atendimento e orientação; <input type="checkbox"/> Produção de conhecimento; <input checked="" type="checkbox"/> Execução de projeto (reativo). 	Proposta de Valor <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atendimento de demandas de DCA por mecanismos sociojurídicos; <input type="checkbox"/> Melhoria na articulação política com SGD; <input type="checkbox"/> Formação em DCA; <input type="checkbox"/> Produção de conhecimento em DCA. 	Relacionamento com público <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atendimento direto (presencial/à distância) <input type="checkbox"/> Atendimento intermediado <input type="checkbox"/> Monitoramento <input type="checkbox"/> Orientação 	Segmento de Público <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Criança e adolescente; <input type="checkbox"/> Famílias; <input type="checkbox"/> Profissionais do SGD (Particularidades do SUAS); <input type="checkbox"/> Poderes públicos — executivo e judiciário; <input type="checkbox"/> Conselheiros tutelares e setoriais; <input type="checkbox"/> Lideranças comunitárias e comunidades religiosas; <input type="checkbox"/> Fóruns, redes, comitês, organizações da sociedade civil.
Recursos Principais <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Equipe multidisciplinar <input type="checkbox"/> Coordenação <input type="checkbox"/> Sede <input type="checkbox"/> Cocriação 		Canais <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Redes sociais <input type="checkbox"/> Email <input type="checkbox"/> Documentos impressos <input type="checkbox"/> Publicações <input type="checkbox"/> Eventos presenciais e <i>on line</i> <input type="checkbox"/> Atividades presenciais 		
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Físicos (sede) <input type="checkbox"/> Humanos (equipe) <input type="checkbox"/> Materiais (metodologias e insumos dos projetos) <input checked="" type="checkbox"/> Administrativos, Financeiros e Tributários 		Fonte de Receitas <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Projetos <input type="checkbox"/> Campanhas / Doações <input type="checkbox"/> Eventos (rifas, bazar...) <input type="checkbox"/> Sócio solidário <input type="checkbox"/> Financiamentos públicos 		

Fonte: CDMP (2021, p. 5)

Complementarmente, apliquei questionário (Apêndice B) com objetivo de obter informações para qualificar o perfil da instituição, situar a compreensão dos respondentes sobre memória organizacional: sua importância, indicação de marcos, lições aprendidas, a relação com o esquecimento e a relação da memória com o contemporâneo do CDMP, por exemplo; e aprofundar informações sobre o comportamento do *Canvas* como ponto de evocação da memória, uma vez que várias perguntas foram formuladas considerando elementos dessa metodologia, a exemplo de público, atividades, fontes de recurso, canais e formas de relacionamento).

O questionário foi aplicado entre 26 de maio e 26 de junho de 2021. O público foi delimitado entre as pessoas que participam das decisões e atividades do CDMP e estão aglutinadas num grupo de mensagem instantânea¹⁹. Ao todo, 30 pessoas participam do grupo,

¹⁹ Na ferramenta *WhatsApp*.

mas para efeito desta pesquisa são consideradas apenas 29, visto que uma delas é a pesquisadora, que não respondeu ao questionário.

A plataforma *Google Forms* foi utilizada para a aplicação do questionário aplicado, estruturado com 24 perguntas, sendo 10 abertas, 10 fechadas (com uma opção de escolha) e 04 fechadas (com múltiplas opções de escolha). As informações foram analisadas e as relevantes foram trazidas para este documento ou incorporadas na elaboração do produto desta pesquisa.

Além disso, realizei três entrevistas, semiestruturada e em profundidade, para esclarecer alguns pontos que sobressaíram do questionário, notadamente a questão das atividades principais em relação ao público e a relação da trajetória, das memórias e das perspectivas de próximos passos para o CDMP.

Escolhidos por estarem envolvidos na dinâmica de gestão e representação da entidade, o público da entrevista foi:

- Deilson Louzeiro Botão, 39 anos, pedagogo, atual coordenador geral da equipe técnica. Integrou o Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua no Maranhão. Com o encerramento das atividades dessa entidade, buscou o CDMP como espaço para continuar sua militância na área de direitos humanos infanto-juvenis. Entrevista realizada em: 05/08/2021.
- Edizete das Graças Ferreira da Silva, 33 anos, assistente social. Quando adolescente participou de diversas ações do CDMP. Hoje integra a equipe técnica e representa a instituição em fóruns. Entrevista realizada em: 03/09/2021.
- Maria Ribeiro da Conceição, 64 anos, é uma das fundadoras do CDMP e coordenou a instituição de 2009 a 2021. Atualmente representa o CDMP na coordenação colegiada da Anced. Entrevista realizada em: 06/09/2021.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, com uso do roteiro exibido no Quadro 1, que apresenta as perguntas formuladas e seu interesse para a pesquisa:

Quadro 1 - Roteiro da entrevista aplicada à gestão do CDMP

Pergunta aplicada	Interesse da pesquisa
1. Fale da sua relação com o CDMP: Como começou e o que o CDMP tem que te faz permanecer ligado a ele.	Estabelecer um ponto de partida do diálogo, entender a relação com o CDMP e identificar pontos de ancoragem para compreender as posteriores respostas.

Pergunta aplicada	Interesse da pesquisa
<p><i>Na live de 30 anos do ECA, realizado pela Anced, Renato Roseno fez uma análise sobre o movimento da defesa dos direitos infanto-juvenis. De acordo com Roseno, o período de construção/promulgação da CF/88 (Emenda Criança Constituinte e Emenda Criança Prioridade Nacional) e do ECA foi influenciado pelo que ele chamou de projeto de refundação do Brasil, que consiste num pacto sociopolítico de uma nova democracia baseado no binômio do “reconhecimento de sujeitos” e sua “participação na esfera política”. Contudo, diz Roseno, nos anos subsequentes o marco jurídico foi destituído da capacidade de sua realização. Isso impediu que se efetivasse a máxima dos direitos humanos: Reconhecer – promover – garantir.</i></p> <p>2. O que você pensa dessa análise? Há alguma relação com o que o CDMP faz e pretende/precisa fazer quanto a sua missão institucional?</p>	<p>Identificar pontos de ancoragem para a memória organizacional do CDMP e implicações no desenvolvimento da missão institucional.</p>
<p><i>De acordo com a pesquisa realizada, a maioria (24) dos respondentes situou a importância da memória entre os valores 7 e 10. As respostas também disseram, em sua maioria, que a memória organizacional diz respeito a recuperar, promover e compartilhar as ações do CDMP e preservar pertencimento, reconhecimento e valores. Vou citar algumas respostas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Garantir que toda luta seja reconhecida e lembrada constantemente.</i> • <i>Produção de conhecimento; compartilhamento da história; maturidade.</i> • <i>Organiza todo o trabalho que CDMP executa.</i> • <i>Melhor conhecimento na área da Infância e Juventude.</i> • <i>Fortalecimento das ações.</i> • <i>Garantir o registro da história e atuação.</i> • <i>Praticidade.</i> • <i>Preservação de valores e engajamento.</i> <p><i>Mas houve quem também respondesse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>A memória organizacional é essencial para que a organização mantenha uma linha de atuação coerente com suas diretrizes e princípios.</i> • <i>Continuidade da instituição.</i> • <i>Registro na perspectiva da sistematização! Contribuir na formação a ser desenvolvida na organização Avaliação na perspectiva da transformação social, além de ter a dimensão se a missão institucional está sendo realizada com eficiência.</i> • <i>Para melhor definir ou redefinir rumos e relacionamentos.</i> <p>3. Você concorda ou discorda dessas respostas? Considera que a memória organizacional pode ajudar o CDMP no que diz respeito a sua ação na sociedade, frente a esse cenário que discutimos anteriormente? Como isso é possível?</p>	
<p><i>Durante sua trajetória, o CDMP trabalhou com diversos públicos e desenvolveu diversas categorias de atividades. Na pesquisa, foi pedido indicar qual atividade e qual público deveriam ser priorizados. Chegamos ao seguinte resultado:</i></p> <p><i>Atividade priorizada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Controle Social – 6 citações (24%);</i> • <i>Articulação política com SGD - Poder Executivo – 5 citações (20%); e</i> • <i>Formação – 4 citações (16%).</i> <p><i>Dentre essas, as duas primeiras também foram consideradas as menos irrelevantes e as duas últimas representam fontes de recursos assinaladas em questão posterior.</i></p> <p><i>Público priorizado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Crianças e adolescentes – 8 citações (32%);</i> • <i>“Fóruns, redes, comitês, organizações da sociedade civil” (5/20% citações);</i> • <i>“Famílias” – 4 citações (16% citações); e</i> • <i>“Profissionais do SGD” 3 citações (12% citações).</i> <p><i>Contudo, observa-se que as duas principais ações identificadas como fundamentais não correspondem diretamente ao público priorizado “Crianças e adolescentes” (32%). Mas, há correlação entre “Controle Social” e o público “Fóruns, redes, comitês, organizações da sociedade civil” (20%), que alcançou segundo lugar nas indicações de prioridade.</i></p> <p>4. Qual sua análise sobre esse resultado? O que ele representa em relação à situação atual na qual o CDMP está inserida?</p>	
<p>5. As pessoas pesquisadas afirmaram que, ao logo de sua trajetória, a missão do CDMP tem se relacionado com as necessidades infantojuvenis. Considerando sua resposta anterior, a partir de agora, a ação do CDMP deve se direcionar a quê?</p>	

Fonte: A autora.

A última ação metodológica da observação participante foi a realização de grupo focal, no dia 18 de setembro de 2021, com o intuito de apresentar um balanço dos dados consolidados da pesquisa sob a forma de um diagnóstico da memória organizacional do CDMP e validar o esboço do modelo de mapeamento da memória organizacional. Essa atividade contou com a participação de seis pessoas, representando 40% do público estimado dentre as pessoas que participam da dinâmica e das decisões do CDMP.

No grupo focal foi apresentado, em resumo, o percurso metodológico para se chegar à composição do diagnóstico e do modelo de mapeamento da MO, a saber: coleta e análise de dados oriundos de levantamento bibliográfico e documental, uso do Canvas no planejamento estratégico, aplicação de questionário e entrevistas semiestruturada em profundidade. Em seguida, foi apresentado o diagnóstico e a proposta de modelo de mapeamento da MO (ver Figura 2 ou versão ampliada no Apêndice C) e indagado os participantes sobre qual a contribuição da memória organizacional para que o CDMP potencialize sua ação na sociedade?

Figura 2 - Versão preliminar do modelo de mapeamento da MO



Fonte: A autora.

Os participantes reforçaram a pertinência deste estudo e da contribuição da memória e da comunicação organizacional com as reflexões da instituição sobre o desenvolvimento da sua missão institucional. Alguns dos comentários a esse respeito serão apresentados no decorrer deste capítulo em diante. Os participantes validaram o segundo esboço de modelo de mapeamento da MO, sem apresentar questionamentos ou pontos de melhoria.

Apesar disso, o esboço proposto sofreu substancial ajustes, decorrentes do processo de orientação da pesquisa, de reanálises das informações coletadas e da maturação do produto a ser entregue.

Isto posto, sigo apresentando o perfil do Cedeca Marcos Passerini dialogando com os conceitos abordados no capítulo anterior e com as informações decorrentes da pesquisa bibliográfica, documental e de campo aludidas acima.

3.1 A constituição do Cedeca Padre Marcos Passerini

A criação do Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Padre Marcos Passerini, em 09 de agosto de 1991, decorreu do empenho do movimento da infância em face da ebulição social que ocorreu para a redemocratização do Brasil pós-ditadura militar de 1964. O nome é uma homenagem ao padre italiano Marcos Passerini, que desde 1970 tem se dedicado ao sacerdócio em comunidades pobres e junto à população carcerária, tendo atuado em São Luís e, atualmente, em Fortaleza (ARAÚJO, 2019).

Na perspectiva de Alexandrina Abreu (SEDIHPOP, CEDCA, 2020, informação verbal), o movimento da infância incidiu energicamente naquele contexto, denunciando à agenda pública o tratamento desumano e cruel a que crianças e adolescentes eram submetidas no Brasil. A exemplo, Barros (2017), Cavalcanti (2002) registram situações enfrentadas especialmente por crianças e adolescentes que viviam nas ruas: descaso, mortalidade infantil, trabalho infantil, analfabetismo e violências, inclusive perpetradas por instituições e agentes públicos, como espancamentos, maus tratos e abusos.

Com essa agenda, o movimento da infância indicava a urgência de um novo ordenamento jurídico onde, de modo inovador, os direitos infantojuvenis fossem assumidos como prioridade na sociedade. O movimento reivindicava, portanto, a substituição da Doutrina da Situação Irregular²⁰, consubstanciada no Código de Menores (BRASIL, 1979), por um ordenamento jurídico que adotasse a Doutrina da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes.

Ainda segundo Abreu (SEDIHPOP, CEDCA, 2020, informação verbal), o resultado da mobilização nacional, na qual se envolveram militantes maranhenses, foi a apresentação de duas Emendas Populares à Assembleia Nacional Constituinte: “Criança Constituinte” e

²⁰ A crítica a essa Doutrina é porque ela produzia duas infâncias: uma era caracterizada como indigna ou incapaz de viver em sociedade devido a sua situação irregular (situação de abandono ou delinquência); a outra era inexistente para as leis, uma vez que não estava nem abandonada nem era delinquente. Para mais informações consultar Barros (2017).

“Criança Prioridade Nacional”, que foram incorporadas à Constituição Federal de 1988, na forma do artigo 227²¹), e, posteriormente, no ECA.

Em narrativa mnemônica, Alexandrina Abreu (SEDIHPOP, CEDCA, 2020, informação verbal) discorre e analisa a importância simbólica e política do texto constitucional ao mesmo tempo que visibiliza elementos constitutivos e comunicativos (trocas simbólicas e subsimbólicas) do CDMP:

O artigo 227 da Constituição Federal foi um **ganho imenso** para o movimento da criança e do adolescente! Foi uma alegria muito grande por essa conquista alcançada! Então, esse artigo 227 compromete não somente a família; compromete também a sociedade, compromete o Estado pra garantir os direitos infantojuvenis. Esse artigo despertou o compromisso e o **dever de todos** para com o segmento infantojuvenil. Então, foi a primeira Constituição Brasileira a assegurar direitos específicos a crianças e adolescentes e a considerá-lo (sic) prioridade absoluta.[...] Lembrando que a luta não parou por aí. Nós precisávamos regulamentar o artigo 227 da Constituição Federal, o artigo conquistado nessa Constituição. A Amparo lembrou muito bem: houve todo um processo de mobilização por parte do país, por parte do Maranhão. E nesse momento, o Fórum DCA Nacional²² foi o principal aglutinador de forças pra que nós pudéssemos discutir os conteúdos da legislação... Enfim, foi responsável pela mobilização de várias organizações para elaboração do ECA. [...] Finalmente, a Lei Federal, intitulada 8.089/90²³ (sic) foi aprovada em 13 de julho de 90, pelo então presidente Collor de Melo, e entrou em vigor em outubro de 90. Foi uma história muito bonita! A gente lembra [que] dessa forma foi consolidado (sic) a cidadania de crianças e adolescentes no país. [...] Foi elaborada de forma participativa, foi elaborada de forma coletiva. Enfim, foi pensada e discutida por milhares de pessoas e foi escrita a muitas mãos. (SEDIHPOP, CEDCA, 2020, informação verbal, grifos nosso).

O movimento da infância, portanto, também integrava o que Renato Roseno nominou de “projeto de refundação do Brasil” (ANCED, 2020b, informação verbal), como ele mesmo explica:

O direito da infância – [nos anos] 70 a 80 – se forja no binômio do reconhecimento de sujeitos e sua participação na esfera política ([de] vários sujeitos, mulheres, LGBT, negros quilombolas... crianças e adolescentes). Há um processo de demanda do reconhecimento pela titularidade dos direitos. [Pois,] o reconhecimento é o pressuposto para a promoção. E isso só se dá dentro de um novo marco democrático. Naqueles dois anos, entre 88 e 90, a Emenda Criança Constituinte e Emenda Criança Prioridade Nacional (e na sequência, 2 anos depois) o Estatuto da Criança e do Adolescente, só foram possíveis nesse processo de inscrição da infância e da adolescência nesse conjunto mais amplo, de um pacto sociopolítico de uma nova democracia.

²¹ Este artigo foi alterado posteriormente pela Emenda Constitucional nº 65, de 2010, para acrescentar ao texto o segmento “jovem”.

²² É uma articulação de organizações da sociedade civil com a finalidade de propor, articular e monitorar as políticas públicas e mobilizar a sociedade em torno da efetiva implementação do ECA.

²³ A numeração correta da Lei é 8.069/1990.

Se, por um lado, a Constituição Federal de 1988 estabelecia garantias de livre associação e por meio de organizações representativas possibilitou à população participar da formulação das políticas de assistência social e efetuar seu controle, (BRASIL, 1988, Art. 5º, XVII Art. 204, II), o movimento da infância passaria a alcançar maior respaldo no ECA que ajudara a construir, através do mecanismo de “proteção jurídico-social por **entidades de defesa** dos direitos da criança e do adolescente” (BRASIL, 1990, Art. 87, V, grifo nosso). Em outras palavras, é esse artigo constitucional que legitima criação e atuação dos Centros de Defesa como atores das políticas públicas para a infância e adolescência.

A criação do CDMP em 09 de agosto de 1991 vem acompanhada, então, de uma demanda basilar, como explica Alexandrina Abreu: “Estávamos com o Estatuto em mãos, mas nós precisávamos compreender e fazer com que toda a sociedade compreendesse o que é o Estatuto da Criança e do Adolescente” (SEDIHPOP, CEDCA, 2020, informação verbal). Esse desafio de regulamentação do ECA é explicado por Rogenir Costa, ex-Coordenadora Geral do CDMP:

O surgimento do CDMP se deu em um momento em que os movimentos sociais articulavam a operacionalização do Estatuto da Criança e do Adolescente. Vivíamos um momento onde grande parte da sociedade questionava este instrumento legal e por outro lado tínhamos um cenário de muita violência praticada contra crianças e adolescentes, principalmente a violência policial contra os meninos de rua. (CAVALCANTI, 2002, p. 15).

Dito em termos comunicacionais, a ideia da “prioridade absoluta de crianças e adolescentes”, posta em circulação por práticas comunicativas, ao fim dos anos 80, na rede sociotécnica que envolveu coleta de assinaturas, *advocacy*, parlamentares, imprensa, cidadãos e cidadãs só pra citar alguns, foi traduzido em dois importantes marcos legais, a Constituição Federal de 1988 e o ECA.

A partir de então, novos processos comunicativos precisariam ser produzidos e disseminados para se alcançar a efetivação da prioridade absoluta de crianças e adolescentes, como se verá em seguida.

3.2 Entre a missão e a memória do Cedeca Padre Marcos Passerini

Em 30 anos de existência, o CDMP tem se mantido como um coletivo que se organiza em torno de um sentido traduzido como sua missão:

Defender os direitos humanos de crianças e adolescentes através de mecanismo de proteção jurídico social de forma democrática e participativa, contribuindo, assim, para a construção de uma cultura que incorpore a concepção de crianças e adolescentes como sujeitos de direitos (CDMP, 2021, p. 7).

De igual modo, tem mantido sua coesão em razão de sentidos que se expressam na visão de futuro e dos valores conforme o Quadro 2. Estes últimos foram revisados durante o planejamento estratégico.

Quadro 2 - Visão e valores do CDMP, 2021-2023

VISÃO DE FUTURO
Manter-se como referência no atendimento a direitos humanos de criança e adolescente.
VALORES
Reconhecimento, seriedade, confiabilidade, capacidade técnica, referência e credibilidade.

Fonte: CDMP (2021, p. 7)

Apenas em 1993 a organização assumiu personalidade jurídica e seu Estatuto indica a seguinte estrutura organizativa as instâncias: Assembleia Geral, Conselho de Associados e Conselho Fiscal (CDMP, 2017).

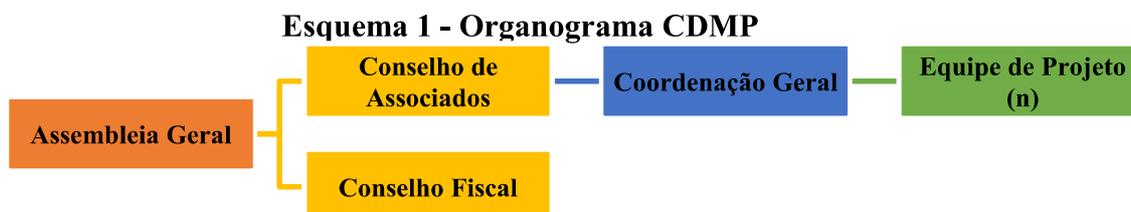
A Assembleia Geral é a instância formada por três categorias de sócios (fundador, efetivo e colaboradores) e pela equipe técnica. Ela é responsável, entre outras atribuições, por eleger o Conselho de Associados, a Coordenação Geral da equipe técnica e o Conselho Fiscal.

O Conselho de Associados é formado por um Presidente, um Secretário e Secretário de Finanças, elegíveis dentre os sócios, cuja função é acompanhar as atividades desenvolvidas, o que, na prática, representa a instância de consulta e deliberação sobre questões técnicas e administrativas que afetem o cumprimento de seu objetivo e finalidades no cotidiano. O Conselho Fiscal é escolhido dentre, apenas, os sócios colaboradores.

Os projetos executados pelo CDMP têm sua coordenação e equipe próprias, mas estão sob comando da Coordenação Geral que, estatutariamente, é exercida por qualquer dos integrantes da equipe técnica. Embora não esteja definido no Estatuto (CDMP, 2017, Art. 28), na prática a Coordenação Geral se reporta hierarquicamente ao Conselho de Associados e

representa a organização publicamente, reposicionando o papel do Presidente do Conselho de Associados como ator secundário na estratégia de presença institucional.

A visualização dessa estrutura pode ser representada pelo Esquema 1, onde n representa o número de projetos em execução.



Fonte: Autora, com base no Estatuto (CDMP, 2017)

Para compreender como o CDMP operacionaliza sua missão, faço menção aos fundamentos morais que permeiam suas relações econômicas. Srour (1998) indica que as organizações de qualquer natureza são constituídas por dimensões econômicas, simbólicas e políticas, todas interdependentes.

Parece-me que as práticas comunicativas evidenciadas ao longo deste capítulo serão suficientes para demarcar as dimensões simbólica e política. Por isso realçarei a dimensão econômica a partir da contribuição de Graeber (2016), para quem há três fundamentos morais coexistindo, em maior ou menor intensidade, em qualquer sociedade humana: comunismo, hierarquia e troca.

Graeber (2016) chama comunismo de base, princípio fundamental da sociabilidade humana, “de cada um segundo suas capacidades, a cada um segundo as suas necessidades” (GRAEBER, 2016, p. 127). Esse princípio denuncia nossa interdependência primária e alimenta mútuas expectativas e responsabilidades (GRAEBER, 2016).

Vejamos o Caso dos Meninos Emascarados no Maranhão, que aparece no rol das principais ações do CDMP. A advogada Valdira Barros (2017) desenvolveu pesquisa sobre o caso, que diz respeito a uma série de homicídios que vitimou 30 crianças e adolescentes entre 9 e 15 anos, entre os anos de 1991 a 2003. Os homicídios ocorreram numa região que intersecciona a capital maranhense com os municípios de São José de Ribamar e Paço do Lumiar e as vítimas tinham em comum as genitálias extirpadas e o fato de viverem em condição de vulnerabilidade social²⁴ (BARROS, 2017, p. 37-38).

²⁴ A acepção aqui diz respeito à condição de não gozar de acesso a serviços sociais básicos das diversas políticas públicas, como saúde, educação, empregabilidade, cultura & lazer, além da precariedade socioeconômica.

Dado o contexto de negação de direitos às crianças e suas famílias e a letargia do sistema de Segurança Pública do Maranhão em assumir as conexões entre desaparecimentos e homicídios, o CDMP assumiu a opinião (sentido) de que se tratava de um problema social e se interpôs “para dar visibilidade ao caso, cobrando das agências estatais ações voltadas tanto para a apuração dos crimes, quanto para a garantia de políticas sociais básicas nas áreas onde os crimes foram praticados” (BARROS, 2017, p. 45).

Na relação construída entre o CDMP e as famílias das vítimas (BARROS, 2017; CAVALCANTI, 2002) operou esse princípio comunista, pois a organização, ainda que sem recursos ou experiência (devido sua recém constituição), mas imbuída do caráter de cooperação dispôs a sua capacidade de agente público legitimado pela ECA para atender à necessidade das famílias de chamar as autoridades à intervenção no caso.

O fundamento moral da hierarquia, por sua vez, pode estar presente no processo produtivo de uma campanha sobre o combate à exploração sexual comercial de crianças e adolescentes no turismo. Imagine que nesse processo participam o *trade* do turismo e cultura, formado tanto por altos executivos quanto por microempreendedores, representantes públicos e representantes de organizações juvenis, cada um com seus diversos olhares e consequentes expectativas e necessidades.

Foi o que ocorreu com a produção da campanha "O Turismo protegendo os direitos de crianças e adolescentes" (CDMP, 2009), realizada pelo Centro de Defesa e a Secretaria Municipal de Turismo de São Luís, com patrocínio da Petrobras. Nesse caso, assumiu a posição superior na hierarquia dessa relação a prioridade de proteção a crianças e adolescentes.

a hierarquia funciona de acordo com um princípio que é o exato oposto da reciprocidade. Sempre que as linhas de superioridade e inferioridade são claramente traçadas e aceitas por todas as partes como estrutura de uma relação, e as relações são suficientemente duradouras, de modo que não lidamos mais com a força arbitrária, essas relações serão vistas como reguladas por uma teia de hábitos ou costumes (GRAEBER, 2016, p. 143).

Por sua vez, o fundamento moral da troca posiciona os interlocutores em equivalência, em “um processo de mão dupla em que cada lado dá tanto quanto recebe” (GRAEBER, 2016, p. 134), mesmo que num ambiente de competição, até que os interlocutores se sintam satisfeitos tanto com o que deu quanto com o que recebeu, como se houvesse um acerto de contas.

Graeber (2016) nota que esse potencial ambiente de competição e de alinhamento de contas apresenta as mais diversas nuances, que vão dos insultos a dádivas. “Nas trocas, os objetos permutados são vistos como equivalentes [...]; quando não há mais nenhuma obrigação

ou dívida, cada uma das duas partes é igualmente livre para ir embora” (GRAEBER, 2016, p. 140).

No Caso dos Meninos Emascarados o CDMP estimulou o protagonismo das famílias e com outras organizações constituíram o Comitê pela Vida de Crianças e Adolescentes da Grande São Luís. Enquanto as trocas permaneciam equivalentes, o Comitê se manteve funcionando. Mas quando deixou de haver equivalência por parte de alguns atores, o CDMP se sentiu livre para romper com a relação (CAVALCANTI, 2002, p. 31).

Além desses fundamentos morais, das relações de associação e da hierarquia citadas no Estatuto, foram identificados três tipos de *ethos* permeando as relações entre as pessoas que atuam no CDMP, por ocasião de avaliação externa realizada em 2009, a pedido da própria entidade em razão dos seus 17 anos e apoiado pelas organizações financiadoras *Terre des Hommes* e *Misereor*. Essa foi a segunda avaliação externa a que o CDMP se submetia. A primeira, em 1997, ocorreu 6 anos após sua criação, a pedido do UNICEF, também parceiro e financiador do Cedeca (CAVALCANTI, 2002, p. 102).

O primeiro a ser citado é o “*ethos* do sacerdócio, que se concretiza a partir da capacidade de sacrifício pessoal em favor de uma causa justa. [...] Ele] se fortalece em ambientes de escassez e ao mesmo tempo, desconfia de tudo aquilo que possa vir da riqueza”. (SASTRE, 2009, p. 8-9).

De acordo com Sastre (2009), esse *ethos* tem influência do movimento social religioso e é herança das origens do Cedeca, como as ações embrionárias de Denise Albuquerque e Eliane Rêgo. Eliane se mobilizou para a criação da Escola São João, na sala de catequese da igreja homônima, para atender crianças que viviam em situação de rua e drogadição e que tinham manifestado o desejo de aprender a ler. Denise, vinha da experiência de atender as famílias da zona de meretrício de São Luís. Ambas foram incentivadas e apoiadas pelo pároco da Igreja de São João, Marcos Passerini.

O segundo *ethos* identificado no CDMP é o *militante*, que se caracteriza por imprimir na organização a capacidade realizadora para incidir no fenômeno a partir da sua estrutura, ainda que não haja as condições suficientes. Na avaliação de Sastre (2009) esse *ethos* constitui filogeneticamente o CDMP porque o contexto histórico de sua criação é marcado por fenômenos de violências, sobre os quais pesaram ações de enfrentamento, e isso resulta na postura de “estar disposto para a luta, independentemente de sua real capacidade de combate” (SASTRE, 2009, p. 27).

Por fim, se incorpora à cultura do Centro de Defesa o *ethos do profissional engajado*, caracterizado por convergir conhecimento científico, desejo de atender às demandas e

compromisso de defesa de direitos. Esse *ethos* impulsiona outra dinâmica sobre a forma de realizar as ações do CDMP:

Esse novo ethos permitiria pensar legitimamente a relação entre a **vida institucional**, como separada da **vida pessoal**, de maneira a que cada membro da equipe encontre na vida pessoal, tempo suficiente para reciclar sua energia. Também, permitiria legitimamente, o estabelecimento de tempos de não resposta imediata às demandas. Tempos de celebração, tempos para o lúdico, tempos para a saúde do trabalho, tempos para o relaxamento. Tudo isso dentro de uma visão de gestão que entenderia que esses tempos terminam por acrescentar em rendimento, criatividade e qualidade de vida, o que é desejável e necessário. (SASTRE, 2009, pp. 28-29, grifo do autor).

O *ethos profissional* sinaliza para uma característica do CDMP que se relaciona com os valores da “referência” e da “capacidade técnica”, que é de se constituir como espaço de formação profissional e mesmo de uma “carreira” no universo do movimento de defesa de direitos. Zezé Bacelar, pedagoga, fundadora e primeira coordenadora do CDMP, analisa:

[...] Quando o Centro de Defesa surgiu houve um impacto na sociedade, especialmente do ponto de vista da atuação profissional. Nós éramos o que havia de mais novo em termos de proposta profissional porque hoje é mais natural ver profissionais trabalhando em ONG's [...] (CAVALCANTI, 2002, p. 11).

As áreas de Direito e Serviço Social são as que mais receberam profissionais “formados” pelo Centro de Defesa. Valdira Barros e Rogenir Almeida (Direito) e Amparo Seibel (Serviço Social) foram estagiárias nas suas áreas de formação e posteriormente assumiram a coordenação geral da equipe técnica. Nelma Silva (Psicologia), além de coordenadora geral foi auxiliar administrativa e coordenadora adjunta. Outras pessoas também assumiram a função de técnicos após a experiência como estagiários: Ariadne Ribeiro (Direito), Loide Gomes (Serviço Social) e Edinamária Mendonça (Comunicação), para citar alguns exemplos.

Até aqui foi apresentado o processo de constituição e características fundantes do Cedeca Marcos Passerini. Para fechar um perfil da instituição, recorrerei às reminiscências apresentadas no planejamento estratégico, questionário, entrevista e grupo focal para delinear mais os elementos constitutivos do CDMP, tais como as atividades, público, parcerias e modos de operação, ciente de que esses elementos já vêm sendo apresentado no decorrer deste trabalho.

3.2.1 O CDMP, suas ações e relações com a memória

Durante o planejamento estratégico, o uso da ferramenta *Canvas* numa perspectiva de reminiscência, possibilitou às pessoas participantes compor uma fotografia de como o CDMP

tem atuado para realizar sua missão institucional, ou seja, assinala tanto os elementos de outros tempos quanto dos dias atuais (CDMP, 2021). Várias dessas informações foram ratificadas e realçadas no questionário, na entrevista e no grupo, como se verá a seguir.

Para desenvolver sua missão, o CDMP tem contado, entre seus recursos, com uma equipe multidisciplinar e com as habilidades de cocriação, articulação e diálogo, resultando em práticas inovadoras no panorama da defesa de direitos infantojuvenis.

Essas práticas que expressam fundamentos morais de troca e comunismo foram percebidas já nos 10 anos da entidade, pelas ex-coordenadoras Zezé Bacelar, Amparo Seibel e Nelma Pereira da Silva e Rogenir Costa, que resume: “é claro que o CDMP nunca esteve sozinho, sempre atuou em articulação com as demais organizações, tanto do poder público quanto da sociedade civil” (CAVALCANTI, 2002, p. 16).

A elaboração, financiamento e implantação do Projeto Rompendo o Silêncio é um exemplo. Por essa iniciativa, que teve duração de mais de uma década e mobilizou o poder público e outras organizações sociais, foram realizadas campanhas, formação de profissionais e estruturação de políticas públicas, a exemplo da definição de fluxos de atendimentos envolvendo a Saúde, Assistência Social, Segurança e Acesso à Justiça. É fruto desse projeto a implantação pioneira no Brasil do Complexo de Proteção à Criança e ao Adolescente (CPCA), que reúne no mesmo espaço os serviços de Delegacia, Instituto de Perícias Técnicas da Criança e Adolescente (IPTCA)²⁵, Promotoria e Vara da Infância (CAVALCANTI, 2002; CDMP, 2018, WAGNER, 20129).

Outro exemplo é o Projeto Semente de Girassol, criado para atender às necessidades de abordar preventivamente a violência contra criança e adolescente e a formação de quem atuava diretamente com essa demanda, como conselheiros tutelares e profissionais dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS). A metodologia do curso compreendia abordar o fenômeno da violência de modo multidisciplinar e previa a aplicação do conhecimento a crianças e adolescentes. Uma síntese do que a academia conhece por ação de extensão (CDMP, 2007a; 2007b).

Em âmbito nacional, depois de sua criação, o Cedeca Marcos Passerini se articulou a outras organizações para compor o Fórum Nacional de Defesa de Direitos da Criança e do Adolescente, e, daí foi formada a Rede Nacional dos Centros de Defesa. Em 08 de outubro de

²⁵ A Medida Provisória nº 303/2019 alterou a nomenclatura original de Centro para Instituto, por isso CPTCA e IPTCA serão entendidos como equivalentes.

1994 ocorreu a formalização da Anced²⁶, substituindo a Rede Nacional dos Centro de Defesa (ANCED, 2020a). Atualmente, o CDMP integra o Conselho Fiscal da Associação, representado pela ex-Coordenadora Geral da entidade, Maria Ribeiro da Conceição.

Nesse cenário, aliado às bases da educação popular e dos *ethos* apresentados, pode-se indicar que a comunicação sempre foi motivo de atenção pelo CDMP, ainda que nem sempre tenha contado com profissionais do campo ou que a estrutura fosse precária (CAVALCANTI, 2002).

No CDMP, a comunicação é reconhecida como um mecanismo de intervenção na realidade social, ao lado da formação, da mobilização social, da articulação, da intervenção jurídico-social e produção de conhecimento (SASTRE, 2009).

Deilson Louzeiro (informação verbal)²⁷ chega a afirmar que o Cedeca não se preocupa com a comunicação “porque quando a gente coloca ‘preocupação’ dá a entender que a gente vê a comunicação como um problema. E não é! Ela é uma potencialidade que contribui com o cumprimento da missão do Centro”. É assim que o site da instituição foi criado em 1996, quando o CDMP sequer tinha um profissional da área de Comunicação e vivia uma das crises financeiras mais agudas.

A primeira equipe de Comunicação foi formada em 1997 com o jornalista Cassiano Viana, o fotógrafo Rafael Bavaresco e a estudante de jornalismo Edinamária Mendonça, como estagiária (CAVALCANTI, 2002). Mas desde o início de suas atividades o Centro de Defesa percebeu os desafios de operacionalizar essa perspectiva de comunicação, como comenta Zezé Bacelar (informação verbal)²⁸ sobre a tentativa de formar a imprensa local a respeito do que era o ECA e o CDMP: “Fizemos um encontro para comunicadores como forma de se trabalhar a comunicação, de sensibilizar os meios de comunicação sobre aquele momento. Mas eles não foram para participar. Eles foram para fazer a cobertura”.

A intervenção multidisciplinar nos fenômenos que afetam crianças e adolescentes promoveu o Cedeca Marcos Passerini como espaço de formação, como já visto, mas também produtor de conhecimento, vide o exposto sobre o Semente de Girassol. Além disso, para disseminar informação de qualidade e pesquisas sobre o tema da infância e adolescência foi criada uma biblioteca chamada de Núcleo de Referência da Criança e do Adolescente.

²⁶ A Anced integra a *Red latinoamericana y caribeña por la defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes* (Redlamyc) e a *Defence for Children International* (DCI) – Seção DCI Brasil, rede mundial de organizações não governamentais pela promoção e proteção dos direitos de crianças e adolescentes, presente em 40 países.

²⁷ Dados do grupo focal, realizado em 18/09/2021.

²⁸ Dados do grupo focal, realizado em 18/09/2021.

A característica multidisciplinar também está na composição do setor de Comunicação, atentando aos pressupostos mencionados anteriormente. Daí que, em 1998, as ações de comunicação são assumidas pelo filósofo Alberes Cavalcanti, responsável pela criação da marca do CDMP e da maioria dos projetos que a instituição desenvolveu. Em 1999, Edinamária volta como assessora ao lado de Alberes e em 2000, ela assume a assessoria. Depois de Edinamária, vários profissionais de jornalismo, relações públicas e radialismo e TV (cursos ofertados pela Universidade Federal do Maranhão) passaram pelo Cedeca, seja na coordenação da comunicação, seja assessorando algum projeto.

Diversas atividades concorrem para o cumprimento da missão institucional do CDMP e no planejamento estratégico elas foram organizadas nas categorias: formação; controle social; defesa de direitos; atendimento e orientação; produção de conhecimento; e execução de projetos. Ao longo deste trabalho venho citando vários exemplos. Mas o que é importante notar são os resultados do processo de reminiscência empreendidos pela instituição ao longo da pesquisa.

No questionário, por exemplo, os participantes citaram atividades, eventos e circunstâncias que julgavam importantes da trajetória do CDMP (Quadro 3). Estes, logo passam a ser interpretados como marcos, pois a sua relevância também aparece nas respostas a outras perguntas e, portanto, configuram lugares onde a memória organizacional da entidade se apoia.

Quadro 3 - Sistematização das respostas à Questão 12

<p>Cite atividade(s), circunstância(s) ou evento(s) que você considera importante para o CDMP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projetos Rompendo o Silêncio; Semente de Girassol; Agenda Criança; Cidadanear; PPCAAM; Gestando Democracia. • Pesquisa Observatório Criança; • Livro “Uma história escrita a carvão”; • Ações de enfrentamento ao trabalho infantil - 12 de junho • Dia da Criança; • Capacitações dos envolvidos de um projeto e sua execução. • Curso Agente popular de Direitos, especialmente o que ocorreu em 2017 no CDL / em São Luís. • Planejamento estratégico • Participação no Fórum DCA, ANCED, Conselhos Estaduais de Direitos Humanos e da Criança e Adolescente; Conferências municipal e estadual da Criança e Adolescente; • Participação em Audiências Públicas; • Capacitações na área da infância

Fonte: Dados da Pesquisa

Entre as respostas mais citadas em várias questões estão: a data da criação da entidade, o ECA, a data e assinatura do Acordo de Solução Amistosa para o Caso dos Meninos Emascarados (05/12/2005) e a data de 18 de maio, que é o dia nacional de combate ao abuso e à exploração sexual contra crianças e adolescentes. De modo genérico foram citadas a década

de 90 (em razão do processo de implantação do ECA) e de 2000, como períodos de muita ação do CDMP.

Do questionário também se depreende os lugares de aprendizagem da trajetória do CDMP. Ademais, mediante a sistematização apresentada Quadro 4 é possível verificar a relação desses pontos de aprendizagem com valores ou metodologias/*modus operandi* da organização. Esta é uma das informações que permitiu à pesquisa confirmar os valores citados no planejamento, conforme visto no Quadro 2.

Quadro 4 - Sistematização das respostas à Questão 13

Questão 13 - Cite pelo menos UM aprendizado que você obteve com o CDMP	
Valores	Metodologias/ <i>modus operandi</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Companheirismo. • Defender a garantia de direito sociojurídico de crianças e adolescentes, principalmente aqueles em situação de vulnerabilidade social. Criança e Adolescente é prioridade absoluta. • Trabalho coletivo • A relevância da militância na promoção e defesa de direitos de crianças e adolescentes. • Aprendizado sobre os direitos de crianças e adolescentes e as contribuições que cada projeto alcançou no avanço desses direitos. • Unidade. • Trabalho multiprofissional. • Ser resiliente diante das adversidades. • Eu aprendi no CDMP, que todas as vidas importam, independente de condição social, raça e credo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação, mobilização e <i>advocacy</i>. • Negociação com diversos órgãos governamentais e não governamentais sempre de bom tom. • Aprender fazendo, observando e escutando. E também a importância da educação popular e da sistematização das experiências. • Foram muitos! Articulação em redes, Direito insurgente, A arte na perspectiva da transformação social, Educação Libertadora, O fortalecimento do paradigma de Defesa de Direitos, O Sistema de garantia de direitos. Entre outros... • Monitoramento, avaliação. • Elaboração e monitoramento de projetos sociais • Compreender o funcionamento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA). • A trabalhar por meio da articulação do SGD. • A articulação das políticas públicas na garantia de Direitos humanos; Atuação da psicologia social e comunitária associada a garantia de Direitos da Criança e do Adolescente • Dentre eles, os instrumentos normativos da Política Municipal dos Direitos Da Criança e do Adolescente. Subsídios fundamentais para apoiarmos os municípios na criação na criação dos Conselhos de Direitos, eleição de Conselhos de Direitos, Conselhos Tutelares, elaboração de regimentos internos e outros.

Fonte: Dados da Pesquisa

A temática do esquecimento foi abordada na Questão 14 e as respostas foram organizadas em três categorias: história, processos metodológicos e administrativo, segundo o Quadro 5.

Como visto no capítulo anterior, memória e esquecimento guardam algumas nuances, entre as quais a perspectiva de contra-memória. Entre as respostas a essa pergunta aparece o IPTCA²⁹, serviço público fruto da mobilização de diversas organizações a partir do Projeto Rompendo o Silêncio, mas que tem figurado na história oficial como ação governamental (WAGNER, 2019), silenciando as memórias das organizações sociais.

²⁹ Anteriormente denominado de CPTCA

Quadro 5 - Sistematização das respostas à Questão 14

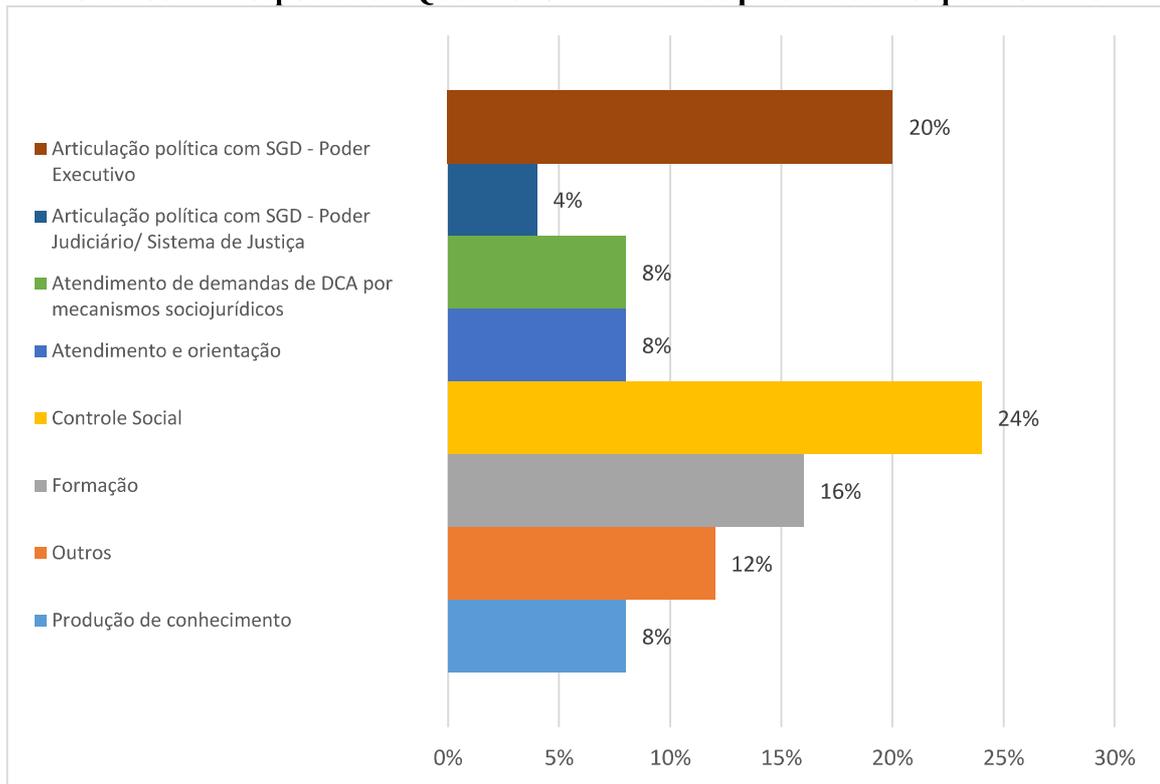
Questão 14 - Cite pelo menos UMA situação / experiência que geralmente é esquecida na trajetória do CDMP, mas não deveria.		
História	Processos metodológicas	Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> • Acho que o CDMP não poderia esquecer da importância que teve na luta da criação da lei do ECA, e na implantação dos conselhos de direito e tutelares no estado do Maranhão. • Criação do CPTCA. • Surgiu da luta encampada pelo MNMMR de garantir às crianças e adolescentes a defesa jurídico-social, sendo um de muitos Centros de Defesa do Brasil, criados a partir dessa mobilização a nível nacional. E com o Projeto Estrela da Rua, a sua implantação se concretizou. • Participação no Projeto Rompendo o Silêncio • Assessoria aos CT's e CMDCA's • Por quem lutamos (crianças e adolescentes) • A formação de profissionais. • Atualmente, penso que a questão do combate ao trabalho infantil precisa ser retomada, diante do crescimento dos índices de pobreza. • Produção do Observatório Criança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acho que faz falta a manutenção de um portfólio digital com a memória visual do CDMP; • Registro das atividades na perspectiva da sistematização e transformação social; alimentação dos sites; registrar as experiências nas bibliotecas, cartórios, nos locais onde precisa ser registrado, no mundo acadêmico etc. • Atividades de capacitação interna • Realizar registros de dados estatísticos • Não tem sido possível realizar os processos de formação, inclusive os cursos sobre Abuso e Exploração Sexual contra Crianças e Adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma maior presença de membros no CDMP • A sede.

Fonte: Dados da Pesquisa

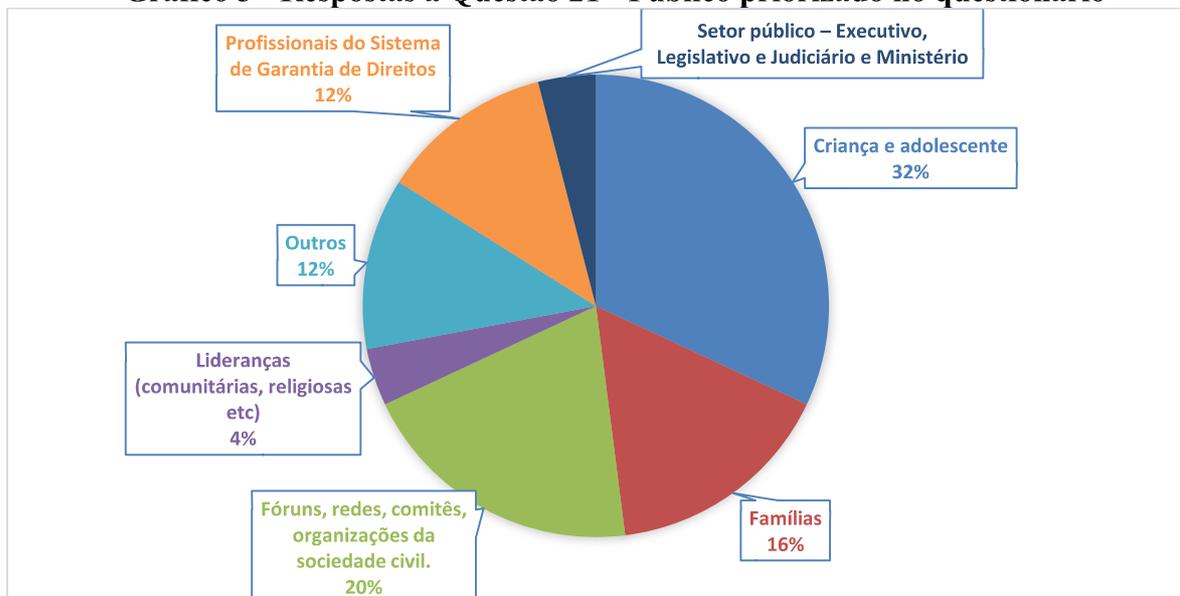
A partir do questionário buscou-se entender quais das categorias de atividades identificadas na trajetória do CDMP, no planejamento estratégico, pode ser considerada a prioritária para atender às necessidades vigentes do segmento infantojuvenil. Para isso, só era possível responder uma das opções. O controle social (6 citações, 24%) foi a categoria indicada como prioritária, segundo o Gráfico 2.

No planejamento estratégico foram identificados como público finalístico do CDMP (para quem converge suas ações) as seguintes categorias: criança e adolescente; famílias; profissionais do Sistema de Garantia de Direitos (SGD); Poderes públicos – Executivo, Legislativo, Judiciário; Conselheiros tutelares e setoriais; Lideranças comunitárias e comunidades religiosas; e Fóruns, redes, comitês, organizações da sociedade civil (CDMP, 2021).

Então, com base nessas informações e de modo equivalente às atividades principais, foi solicitado indicar no questionário qual o segmento de público deveria ser considerado prioritário. A resposta majoritária foi “crianças e adolescentes”, de acordo com o Gráfico 3, seguida de “Fóruns, redes, comitês, organizações da sociedade civil” (5 citações); “Famílias” (4 citações) e “Profissionais do SGD” (3 citações).

Gráfico 2 - Respostas da Questão 19 – Atividade priorizada no questionário

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 3 - Respostas à Questão 21 - Público priorizado no questionário

Fonte: Dados da Pesquisa

As opções “Setor público – Executivo, Legislativo e Judiciário e Ministério Público”, “Conselheiros tutelares e de direitos” e “Lideranças (comunitárias, religiosas etc) obtiveram 1 citação (4%) cada uma. Mesmo percentual foi registrado nas três respostas da opção “Outros”,

que indicaram todos as opções ou priorizaram o combo “crianças e adolescentes e Conselhos Tutelares e Direitos”.

A relação entre as respostas apresentadas acerca da prioridade de atividades e de público acentuou uma discussão do planejamento estratégico: afinal qual é mesmo o público do CDMP? Isso porque em sendo o controle social a atividade principal, o público prioritário correspondente seria “Fóruns, redes, comitês, organizações da sociedade civil”, que alcançou segundo lugar nas indicações de prioridade (20%). Por outro lado, em sendo o público prioritário “crianças e adolescentes”, a atividade preferencial, a ser investida mais esforços seria “Atendimento e orientação”, que logrou apenas 8% das indicações.

Esse debate suscitado no processo mnemônico do CDMP ao longo da pesquisa encontrou algumas respostas nas entrevistas. Deilson Botão (informação verbal³⁰) respondeu que:

Do ponto de vista da missão institucional a gente sabe que a responsabilidade nunca foi de atender diretamente criança e adolescente. Isso não está no rol da missão. Por um lado, houve diversos projetos com a perspectiva de provocar a responsabilidade, a construir serviços de atendimento, tanto que envolvia diversos Poderes. A intervenção do CDMP sempre se alinhou mais fortemente à questão do controle social. Mas, também teve projetos que tinham o viés do controle social com ações diretas com crianças e adolescentes, como o Projeto Cidadanear.

Edizete Silva (informação verbal)³¹ concorda com Deilson, esclarecendo que o CDMP sempre buscou estimular o protagonismo juvenil nas suas ações ou nas dos parceiros, que o Centro precisa atentar para o registro desse tipo de ação e que a fragilidade financeira dificulta ações a esse público:

A gente não faz esse atendimento direto a criança e adolescentes, mas a gente tenta de alguma forma estimular esses espaços a participação [juvenil]. O CDMP está no Fórum DCA, por exemplo, mas estimulando o Comitê Juvenil, que é um espaço mais específico de criança e adolescente. O CDMP também compõe uma Rede – o Equipat Brasil – O Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual, que também tem esse espaço específico de adolescentes e jovens. Acaba que a gente faz esse atendimento, mas talvez a gente não sistematize, não tenha isso dito e acaba que, por mais que a gente esteja lá pra trabalhar o controle social nessas redes e fóruns, tem também esse viés de estimular a participação da meninada dentro desses espaços. Talvez isso não ficou dito em algum lugar – a gente vivencia, mas acaba não dizendo – acho que isso é uma coisa que a gente precisa despertar um pouco mais. Então, o CDMP talvez por questões econômicas não consegue fazer outros atendimentos mais diretos, mas consegue fazer através de uma parceria, como falei anteriormente com o Unicef. E nesses espaços mais específicos, além de fazer a incidência nas políticas públicas, também acaba trabalhando esse viés de lutar para que crianças e adolescentes tenham também participação nesses espaços.

³⁰ Dados da entrevista concedida em 05/08/2021

³¹ Dados da entrevista concedida em 06/09/2021

O atendimento direto advém muito do MNMMR. O CDMP faz isso de forma articulada com outras instituições que tenham essa expertise. E também trabalhar com a meninada demanda recursos financeiros. E atualmente no CDMP a gente não tem esse recurso necessário. O direito à participação vai muito além de dizer pro menino que ele tem o direito de participar. Ele vai participar, mas não tem um transporte, um lanche... uma estrutura mínima pra participar.

Então, o esforço mnemônico, desencadeado tanto no planejamento quanto no questionário, permitiu esclarecer obscuridades na relação entre público e atividades para contemporaneidade do Cedeca Padre Marcos Passerini.

O questionário encerra com duas questões acenando para os tempos do “ainda não”. A indagação da Questão 24 (Quadro 6) é sobre a finitude do CDMP. As respostas foram unanimemente negativas para o encerramento das atividades. Muitas delas estavam acompanhadas de justificativas sobre a pertinência das ações do CDMP frente ao cenário a que ele se propõe incidir e por isso cabe o destaque a respostas sobre a postura do CDMP em face da possibilidade de encerramento de suas atividades: “Não deve encerrar, mas talvez reorganizar” e “deva atualizar sua estratégia de atuação”. O Quadro 6 revela esses dados.

Quadro 6 - Sistematização das respostas à Questão 24

Questão 24 - Você acredita que o CDMP pode (ou deve) encerrar suas atividades? Comente.

- Não.
- **Não deve encerrar, mas talvez reorganizar.**
- Não. Carece de defesa dos direitos frente a muitos casos de violência.
- Nunca. No atual cenário do país, o CDMP é essencial, diante de tantas violações de direitos, logo as crianças e adolescentes necessitam da atuação do CDMP.
- Nunca! Suas atividades são de cunho prioritária para a sociedade civil.
- Acredito que o CDMP **deva atualizar sua estratégia de atuação.**
- Não, o CDMP é uma instituição essencial para defesa e promoção de direitos humanos de crianças e adolescentes. Pelo contrário, sua atividade deve ser fortalecida através da captação de mais recursos e aprovação de projetos.
- Jamais.
- Não, Ele deve avançar com todas as forças, antes que se perca as garantias constitucionais.
- Não, ainda tem muito o que fazer em prol de defesa de direitos de crianças e adolescentes no Maranhão.
- Acredito que não porque ainda há muito a ser feito na área da criança e adolescente principalmente no que diz respeito a disseminação de conhecimentos.
- Não, o CDMP tem importante papel na luta pela garantia de direitos.
- A existência no CDMP é importante para continuar afirmando a defesa dos direitos das crianças e adolescentes.
- Não, porque o ser humano é imperfeito.
- Não. Cada vez mais necessário ante o cenário de violação de direitos.
- Nunca. Essa área é muito desprotegida, o CDMP é muito importante.
- Não! Apenas renovar a sua imagem para um melhor conhecimento de suas atividades.
- Não, ainda temos muito que trabalhar. Infelizmente as violações de direito acontece a toda hora.
- Acredito que no atual contexto o CDMP está em pleno funcionamento, não havendo razão para o encerramento das atividades.
- Ele continua tendo um papel fundamental na defesa dos direitos infanto-juvenil.
- Considero que o CDMP ainda é muito necessário no contexto atual. Portanto devemos batalhar pela sua existência ainda por muitos anos.

Fonte: Dados da Pesquisa

Por sua vez, a Questão 25 indagou sobre “o que o CDMP deve ser ou fazer?” (Quadro 7). Quanto às perspectivas de que o tempo do “ainda não” se transforme no “sendo”, as

respostas foram em sua maioria para o “fazer”. Mas há que se notar que as respostas sobre o “ser” se alinham com sua missão organizacional, segundo o Quadro 7.

Quadro 7 - Sistematização das respostas à Questão 25

Questão 25 - O que o CDMP deve ser ou fazer?
SER
<ul style="list-style-type: none"> • Referência na defesa dos direitos humanos. • Continuar sendo referência e da respostas a sociedade em relação às demandas de direitos humanos de crianças e adolescentes
FAZER
<ul style="list-style-type: none"> • Rever algumas formas de articulação, estratégia de mobilização e comunicação condizente com a realidade. • Adotar propostas inovadoras de gestão, planejamento, bem como de captação de recursos. • Dando visibilidade às suas atividades. • Eu acredito que mais campanhas nos bairros. • Continuar fazendo o que faz. • Promover processos de escutas às crianças e adolescentes, assegurando nesta escuta uma representação ampla e diversificada. • Acredito que o CDMP deve ampliar sua área de atuação e exercer uma atitude mais crítica em relação as políticas que participa. O PPCAAM, por exemplo, é um programa que, apesar de essencial, comporta muitas críticas quanto ao seu formato e seus princípios. Acredito que a organização poderia exercer uma postura mais crítica em relação a isto. • Elaborar projetos que visam o conhecimento da sociedade sobre os direitos de crianças e adolescentes. • Sim, precisamos fazer e refazer nossas atividades e enfrentamento político e pedagógico. • Estar mais unido com os parceiros da mesma visão. • Fazer parcerias com outras organizações. • Mobilização, formação e controle social (<i>advocacy</i>). • Investir na formação de lideranças e militantes. • Ampliar as campanhas de voluntariado, bem como a divulgação do trabalho desenvolvido. • Incorporar ações diretas com crianças e adolescentes. • Se capacitar cada vez mais. Que os técnicos se atualizem e tenham bom posicionamento político. • Buscar colaboradores e promover, caso possível, a formação de profissionais que possam atuar segundo os objetivos do CDMP. • Fortificar, ainda mais, o nome da instituição para continuar sendo referência. • Sempre com articulações, através dos Conselhos. • Necessário entender melhor o contexto da violência para uma atuação mais incisiva no que diz respeito à letalidade infanto-juvenil. • Continuar suas representações institucionais. • Permanente articulação interna e com as demais organizações do sistema de garantia de direitos. • Precisa ir ao encontro das pessoas que já atuaram de alguma forma em seus projetos e conclama-los a contribuírem, de formas possíveis e diversas (apoio técnico, financeiro, abertura de canais e espaços) para a sustentabilidade do Centro. Também precisa ser flexível e atento às mudanças de contexto para ir fazendo as adaptações necessárias.

Fonte: Dados da Pesquisa

Para encerrar o delineamento do perfil do Centro de Defesa e da relação das suas ações com a sua memória organizacional, é importante registrar que as pessoas pesquisadas dispensaram à essa memória relevante nível de importância.

A Questão 6 solicitou a motivação dos respondentes para atribuir relevância à memória organizacional. As respostas estão sistematizadas por similaridade, em cinco categorias: história, aprendizagem, metodologias, valores e ética e finalidade, e dispostas no Quadro 8, a seguir. Várias respostas podem ser enquadradas nas chaves conceituais identificadas por Santa Cruz (2013), já mencionadas. No entanto, houve quem citasse a importância da memória

organizacional associada à finalidade institucional, ressaltando essa nova categoria conceitual, no qual o potencial da memória é assumido como recurso da comunicação organizacional para provocar a autorreflexão da entidade, com vistas à manutenção ou alteração de sua finalidade, valores institucionais e posicionamento no mundo. Respostas nessa direção compõem o campo “Finalidade”, no Quadro 8, e ressaltam o sentido de continuidade e coerência que a memória viabiliza.

Quadro 8 - Sistematização das respostas à Questão 6

Questão 6 - Cite ao menos uma razão para a importância que você atribuiu na questão anterior (memória organizacional)	
História	<p>Garantir que toda luta seja reconhecida e lembrada constantemente. Compartilhamento da história. Melhor conhecimento na área da Infância e Juventude. Organiza todo trabalho que CDMP executa. A preservação da memória também é uma forma de manter registradas as contribuições da organização para a sociedade, de acordo com o contexto da sua atuação. Realização de grandes projetos que ajudaram ou ajudam no direito de crianças e adolescentes. Garantir o registro da história e atuação. História da organização. Uma instituição tão importante como o CDMP precisa de uma memória organizacional, principalmente para estudos futuros. Para não perder a memória ao longo do tempo. Para ter elementos para dar a visibilidade à trajetória da organização e seus feitos.</p>
Aprendizagem	<p>Fortalecimento das ações. Praticidade. Produção de conhecimento Contribuir na formação a ser desenvolvida na organização. O CDMP tem uma atuação qualificada na defesa dos direitos de crianças e adolescentes, com atuação de profissionais experientes e ter esse arquivo do conhecimento produzido dentro da instituição é essencial para planejamento e execução de novos projetos.</p>
Metodologia	<p>Registro na perspectiva da sistematização! Avaliação na perspectiva da transformação social Sistematizar resgatando o processo histórico, bem como a forma de gerenciamento, as estratégias usadas de intervenção na sociedade. Através da memória organizacional é possível o armazenamento e atualização das informações da organização no que se refere às ações e os processos de trabalho que desenvolve, os recursos que utiliza, desempenho da equipe, dificuldades enfrentadas, os projetos exitosos etc.</p>
Valores e Ética	<p>Destaque na qualidade do serviço ofertado e reconhecimento e competência no que faz. Maturidade; Compromisso com a causa de crianças e adolescentes. Preservação de valores e engajamento [...]contribuindo para a credibilidade e sustentabilidade.</p>
Finalidade	<p>Defesa dos direitos de crianças e adolescentes A memória organizacional é essencial para que a organização mantenha uma linha de atuação coerente com suas diretrizes e princípios. Dimensão se a missão institucional está sendo realizada com eficiência. Continuidade da instituição Faz-se fundamental a preservação da memória organizacional para se preservar a coerência do presente com a história da organização. Toda organização surge de uma ideia inicial, um plano, um objetivo que irá traçar a sua meta. O CDMP, por sua vez, ao longo de 3 décadas, busca a partir de uma memória organizacional fundamentar os seus propósitos, levando em consideração a sua ideia inicial que é trabalhar com questões sociais que englobam as mais diversas situações. Essa visão de memória organizacional não mudou até aqui, sugerindo assim a real importância para o desenvolvimento do seu trabalho. Permite o compartilhamento das informações com os membros da organização, a revisão de metas, de objetivos, de estratégias de atuação o que possibilita êxito nas iniciativas recém implantadas. Para melhor definir ou redefinir rumos e relacionamentos.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

Estes dados do Quadro 8 ainda revelam que há interesse do CDMP em sua memória e que ela é compreendida tanto por características transmissivas (“para dar a visibilidade à trajetória da organização e seus feitos” e “compartilhamento da história”) quanto constitutivas (“dimensão se a missão institucional está sendo realizada com eficiência” e “para se preservar a coerência do presente com a história da organização”).

Um exemplo dessa percepção aparece na publicação “CDMP 10 anos: uma luta pela cidadania de crianças e adolescentes no Maranhão”. A proposta do livro é celebrar uma década da organização, mas sem se firmar no viés saudosista da rememoração. O conteúdo da publicação foi totalmente produzido e organizado por integrantes e ex-integrantes da equipe técnica da instituição, resultando em entrevistas; sistematização de experiências e artigos sobre temas nos quais a organização trabalha (como formação; orçamento público; legislação; e implantação e formação de conselhos tutelares); linha do tempo e resumo de outras publicações editadas pela instituição até então.

Portanto, a obra registra informações históricas sobre o CDMP com a perspectiva de desencadear a autorreflexão sobre o próprio fazer e a finalidade do CDMP, vide as entrevistas com as primeiras coordenadoras (CAVALCANTI, 2002, p. 9-18), cujos trechos foram citados ao longo deste trabalho.

Segundo as pessoas pesquisadas, práticas memorialísticas também foram experimentadas em processos de planejamento e avaliação, por isso afirmam que “a memória organizacional é essencial para que a organização mantenha uma linha de atuação coerente com suas diretrizes e princípios” e “para melhor definir ou redefinir rumos e relacionamentos”, vide Quadro 8.

Assim, do ponto de vista do CDMP, o processo mnemônico viabilizado pela pesquisa, e que resultou numa proposta de mapeamento da MO, foi considerado importante pois, a partir dessa proposta a entidade conseguiu perceber pontos a que deve dedicar atenção, como anteriormente registrado sobre o planejamento estratégico. A esse respeito, Margareth Santos³², comentou:

É como se eu tivesse com umas gotinhas de água me revitalizando. Estou super grata [...] Eu penso que a paixão é algo que nos ajuda a uma ação, a fazer. Então, acredito que esse trabalho vai tá permeando... vai reacender as nossas paixões por essa luta e, aí, vai dar mais clareza pra gente não esquecer de onde que esse Centro vem, o que ele serve... [...] E esse trabalho de trajetória é muito parecido a quando a gente tá escutando um cliente na psicoterapia: a gente faz o resgate do passado, pra que ele possa entender, ver onde foi que ele superou (e não ficar como um reclamante “ah, não deu certo”), ver como a gente tá hoje. (Informação verbal).

³² Dados do grupo focal, realizado em 18/09/2021.

Por esse processo a entidade também pode ter uma “dimensão se a missão institucional está sendo realizada com eficiência”³³, como refletiu Maria Ribeiro³⁴:

Acho que o CDMP precisa se rever. A gente precisa reolhar o planejamento e ver o que a gente vai fazer. Claro, não desconsiderando tudo o que tá lá. Mas, é a gente rever qual é a ação principal agora. Se somos poucos e não damos conta de fazer tudo, a gente precisa priorizar e rever o que é interessante pro momento. Claro que a gente não vai viver de momento. A gente tem um planejamento. Mas acho que é a gente ver a necessidade. Qual é a necessidade? (informação verbal).

Na mesma direção, Edizete Silva³⁵ indica que o CDMP precisa voltar a dar atenção à formação profissional:

Acredito que o CDMP precisa continuar fazendo essa intervenção. [...] Quantas pessoas passaram pelo CDMP no estágio de Direito, Psicologia, Serviço Social!? É preciso que essa galera que está no processo de formação também tenha esse olhar mais sensível para o social. A gente sabe que a academia não vai fazer isso. Quem passa por aqui consegue ter um novo olhar. Ainda que não milite na área, acredito que na sua intervenção o olhar será mais sensível (informação verbal).

E do ponto de vista da pesquisa, as informações coletadas e o percurso desenvolvido permitiram maturar a ideia de recurso à comunicação organizacional para articular a memória institucional à contemporaneidade do processo constitutivo da instituição que lhe permita continuidade e coerência no seu tempo. Esse recurso é o modelo de mapeamento da memória organizacional, cuja apresentação está detalhada no próximo capítulo.

³³ Dados da pesquisa. Ver Quadro 8.

³⁴ Dados da entrevista concedida em 03/09/2021

³⁵ Dados da entrevista concedida em 06/09/2021.

4 CAMINHOS DO MAPEAMENTO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Este capítulo se concentra em apresentar o produto desta pesquisa que é um modelo de mapeamento da memória organizacional, como recurso de abordagem constitutiva pela comunicação organizacional, no qual o processo mnemônico é acionado e incide sistematicamente com vistas a posicionar a organização no seu contemporâneo e potencializar sua ação na sociedade.

No início do capítulo anterior foi apresentado o percurso metodológico desta pesquisa. Aqui, apresentarei detalhes sobre o Modelo de Negócio *Canvas* que permitem compreender o produto, denominado de Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional.

Osterwalder e Pigneur (2011) respondem pela criação do modelo *Canvas*, que no Brasil foi traduzido por “modelo Quadro de Negócios” ou “Modelo de Negócios”. Foi após a conclusão dos estudos de pós-doutoramento, que o modelo passou a ser aplicado em grandes empresas e, numa autorreferência, a metodologia foi adotada para a elaboração e entrega de uma espécie do respectivo “manual”, sob o título de *Business Model Generation*, num processo de cocriação que aglutinou 470 pessoas, de 45 países diferentes.

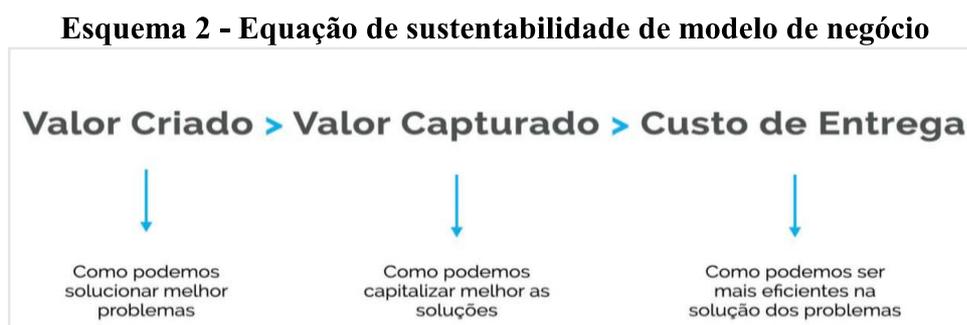
As 300 páginas do livro *Business Model Generation* são majoritariamente destinadas a apresentar o modelo *Canvas* aplicado em organizações empresariais. Apesar disso, os autores admitem sua flexibilidade e, com adaptações, também indicam a aplicação para atender organizações sem fins lucrativos, entre as quais incluem os governos.

Então, o Quadro de Negócios permite a descrição e a análise de como uma organização cria, entrega e captura valor com o negócio que desenvolve (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011). Criar, entregar e capturar valor, aqui, diz respeito a um conjunto de procedimentos e conceitos do marketing para que a organização obtenha retorno do cliente – que podem ser os lucros e fidelização – a partir do produto que ela lhe ofereceu para atender sua necessidade ou desejo e diante da diferença entre o que o cliente ganhou adquirindo e utilizando o produto e o que ele gastou para obter tal produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Tendo em vista as organizações que não operam com objetivos de lucro, o retorno que elas obtêm dos clientes estão associados às questões de valores e manutenção de relacionamentos, como a fidelização ou expertise e referência naquilo que ela se propõe entregar. Por exemplo, uma universidade pública visa obter o reconhecimento da qualidade e pioneirismo educacional que oferta, que será devolvido pelos “clientes” sob a forma de alunos inscritos no vestibular ou de agências fomentadoras interessadas em investir em pesquisa. No caso de organizações do movimento da infância, por exemplo, o retorno pode se manifestar na

indicação da entidade para participar da execução de projetos de parceiros ou em ser acionada pela imprensa para emitir opinião sobre determinado assunto.

Por isso, Pereira (2016) reitera que o foco da metodologia *Canvas* está na “criação de valor” e não na geração “dinheiro” e apresenta uma equação que resume a proposta de criação de valor e define a sustentabilidade do negócio (ver Esquema 2).



Fonte: Pereira (2016).

Tal equação é coerente com a aplicação do modelo Quadro de Negócios a organizações lucrativas, contudo, para aquelas cujo foco não está na lucratividade, a exemplo do Centro de Defesa, a sustentabilidade de seus negócios está relacionada ao valor criado maior que o valor capturado e este menor, ou ao menos igual, ao custo de entrega, conforme demonstrada o Esquema 3.



Fonte: A autora.

O valor criado é, pois, aquilo que a organização oferece ao público e pelo qual o público escolhe a organização (ou produtos ou serviços) em detrimento de outros similares no ambiente social para atender suas demandas.

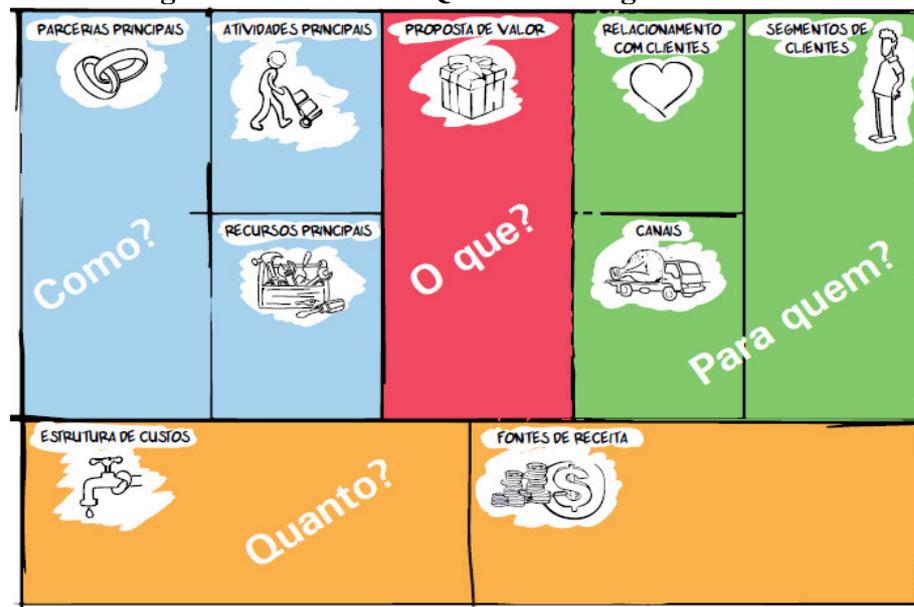
O *Canvas* tangibiliza e resume a complexidade de um modelo de negócio em quatro áreas estruturantes, subdividindo-as em nove blocos ou componentes. A condensação desses elementos constitutivos foi a razão da sua escolha para ser a base do modelo de mapeamento da memória organizacional. O Quadro 9 descreve tais elementos.

Quadro 9 – 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)

A disposição desses blocos no quadro acompanha as características cerebrais, onde no hemisfério esquerdo estão, por exemplo, as capacidades humanas intelectuais de lógica, de analítica e objetividade; e, no hemisfério direito, as de emoção, criatividade, imaginação e inspiração. É por esse conjunto que Osterwalder e Pigneur (2011) perscrutam a totalidade do negócio e a conexão entre as partes, num ambiente de cocriação e com linguagem comum a todos que estão envolvidos no processo de desenho do Modelo de Negócios.

Figura 3 - Modelo de Quadro de Negócios Canvas

Fonte: Sebrae, 2013

Na Figura 3 consta o modelo Quadro de Negócios disseminado pelo Sebrae (2013). Como se pode notar, o valor a ser criado é previsto no componente “Proposta de Valor”. A partir do Quadro de Negócio pode-se responder questões centrais sobre uma organização (ou um negócio), organizadas em blocos: O quê? Para quem? Como? Quanto? O preenchimento de cada componente não segue uma ordem, embora o Sebrae (2013) oriente começar com “o quê?”, seguido pela área azul ou verde.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 248-259) sugerem iniciar o preenchimento pelo item “Segmento de Clientes”, percorrendo as fases inter-relacionadas e não necessariamente lineares, descritas abaixo:

- 1) A **mobilização** remete à preparação das pessoas e informações necessárias ao processo de construção do modelo de negócio;
- 2) **Compreensão** refere-se a imergir nas informações sobre o negócio, podendo, por exemplo, a escuta de especialistas em temas externos à organização. A partir dessa fase já se pode iniciar o preenchimento do Quadro de Negócios;
- 3) Na fase do **design** há o preenchimento substancial do Quadro de Negócio, como resultado de atividades de sugestões (*brainstorm*), questionamentos e testagens das diversas opções apresentadas, resultando na seleção do Modelo de Negócio mais adequado;
- 4) Na fase de **implementação** o Modelo de negócio selecionado é executado;
- 5) **Gerenciamento** é a fase de acompanhar a evolução e a adaptação do Modelo de Negócio no ambiente social.

A descrição sobre o *Canvas* feita até aqui tem o intuito de apresentar a finalidade e funcionamento originais da ferramenta, que é de oferecer um mapa pelo qual se constrói, visualiza e gerencia um negócio atual ou novo. Ou seja, é uma ferramenta que projeta a organização do seu presente à sua expectativa, ao seu futuro.

Nesta pesquisa o uso do *Canvas* ganhou outro contorno porque ele é usado para, antes de lançar adiante a organização, estendê-la à sua origem, a partir do processo mnemônico. Esta foi a aplicação durante o planejamento estratégico do CDMP, mencionado no capítulo anterior. E esse pensamento articulou os elementos do *Canvas* ao longo da pesquisa de campo, através do questionário, entrevistas e da análise das informações levantadas.

Outra nota sobre a adaptação do *Canvas* ao modelo diz respeito ao uso de 8 dos 9 componentes originais. Na primeira etapa, descrita a seguir, o exercício mnemônico não incide sobre a proposta de valor, que, como foi dito é o elemento que aglutina as vantagens que farão o cliente se decidir ou não por um produto ou serviço para atender suas demandas. A exclusão

desse item se justifica porque, em certa medida, aquilo a que a proposta de valor se dedica é expressa na missão institucional, cuja atenção o modelo de mapeamento da MO dará na terceira etapa, conforme será apresentado no próximo tópico.

No mais, os outros elementos estão mantidos no entendimento daquilo que eles correspondem, com alguma variação na nomenclatura em razão de atender ao objeto empírico: preferi usar *público* ao invés de segmento de clientes; *modos de relacionamento* ao invés de relacionamento com clientes; *principais atividades* ao invés de atividades-chave; e *principais fontes* no lugar de fontes de receitas.

4.1 Conhecendo o Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional

O Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional³⁶ (Figura 4) é uma ferramenta disposta em diagrama que sintetiza em três passos o exercício de reminiscência organizacional com a finalidade de obter informações para que a entidade dialogue o seu fazer com a sua contemporaneidade.

O modelo inicia as reminiscências a partir de 8 elementos constituintes da organização: público, modos de relacionamento com o público, canais, parcerias, principais recursos, principais atividades, principais fontes e estrutura dos custos pelos quais delineia a trajetória organizacional e pode identificar seus marcos, valores e ações que podem gerar lições aprendidas.

O uso do modelo deve ser pautado em pelo menos três princípios basilares, inspirado nas práticas do objeto empírico: a participação, o diálogo e o respeito. A participação porque interessa mobilizar as pessoas que interagem com a dinâmica da organização, pois, quanto mais participativo for o processo do seu preenchimento, tanto mais informações podem ser extraídas dele. O diálogo, porque ele dá voz aos diversos olhares, experiências e, portanto, faz circular os significados sobre o mesmo objeto entre os interlocutores. E o respeito porque possibilita dar o mesmo nível de atenção a cada uma dessas perspectivas, quer congruentes, quer divergentes.

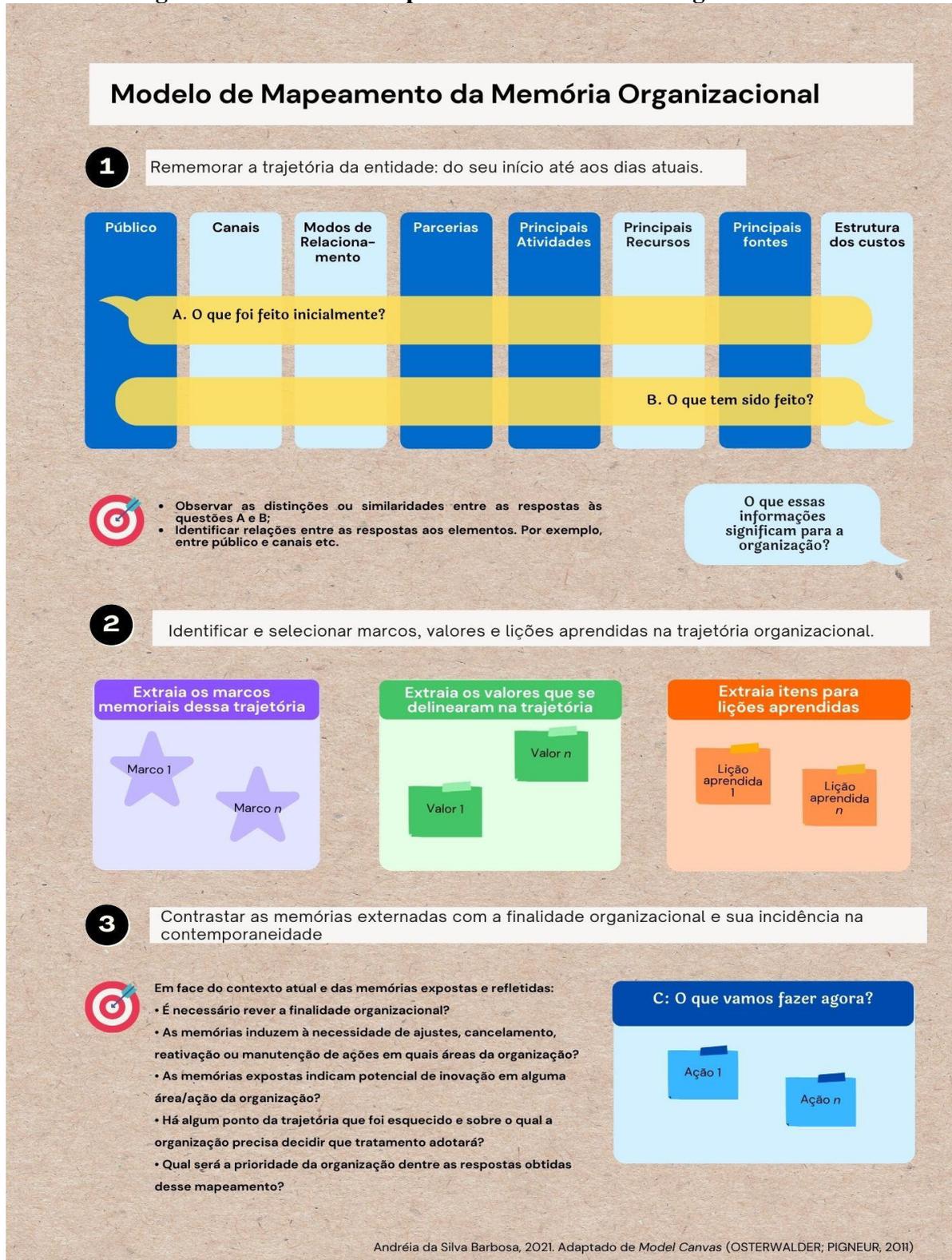
O modelo de mapeamento da MO permite identificar as informações da trajetória da entidade: do seu início até aos dias atuais, a partir do uso de três questões centrais:

- A. O que foi feito inicialmente?
- B. O que tem sido feito?

³⁶ Uma versão digital está disponível em: <https://imgur.com/a/WmtBZuZ>

C. O que vamos fazer agora?

Figura 4 - Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional



Fonte: A autora

No primeiro passo do diagrama são respondidas as duas primeiras perguntas. Essa etapa pode ser a mais demorada, pois corresponde ao processo da rememoração e da reflexão e isso implica em dispensar tempo para as duas coisas. Nessa etapa, ou previamente a ela, os participantes podem acessar documentos e quaisquer informações sobre a organização, como indica a fase de mobilização do *Canvas*, relatada no tópico anterior.

Antes de iniciar as rememorações e reflexões, é preciso ter em conta que 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 por um dos que estão representados no diagrama por um retângulo na cor azul escuro (público, atividades principais, parcerias e fontes de recursos) porque os outros quatro guardam certa dependência destes.

A pergunta A é feita para que os participantes reflitam sobre como a organização foi pensada inicialmente. Com que estrutura ela iniciou para fazer o que se propôs a fazer. Esta pergunta é importante para compreender de onde a organização partiu.

Algumas sugestões de perguntas complementam a questão A e estimulam as evocações:

- 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?

À medida que essas questões vão sendo feitas e refletidas já podem ser preenchidas no diagrama, que está representado pelo balão amarelo superior. Neste ponto, é importante a capacidade de síntese dos participantes. Também, o uso de acervo visual, como fotos ou cartazes, pode ajudar a apresentar as reminiscências.

Em seguida, os participantes se dedicam a responder à pergunta B, que permitirá observar o processo de continuidade da organização – as ações ocorridas no passado e que se prolongam até os dias atuais – e perceber se houve alterações em relação ao que foi respondido na questão A. Por isso, sugiro estas perguntas complementares para a questão B:

- 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 o coletivo. Esse recurso pode ser muito válido para as atividades.

Suponhamos que a organização tenha realizado muitas palestras, minicursos e oficinas. Nesse caso, uma forma de agrupar é usar “eventos formativos” e até qualificando: “eventos formativos de curta duração” ou “eventos formativos de longa duração”. Logo, pode-se preencher a segunda linha (balão amarelo de baixo) com as informações apresentadas.

Figura 5 – Preenchimento ilustrativo do passo 1 do Modelo de Mapeamento da MO



Fonte: A autora

É importante que as respostas tanto à pergunta A quanto à B sejam organizadas no respectivo elemento de referência (representado no diagrama por retângulos verticais na cor

azul). Dessa forma, as informações sobre o público, no retângulo azul “Público”, acompanhando o indicado na Figura 5, preenchida ilustrativamente com informações do objeto empírico. 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 sobrepostas (ainda que imaginárias), representadas pelos balões amarelos, demonstrado na Figura 4. Essa disposição visa facilitar comparações e análises. Apesar disso, uma forma de preenchimento alternativo – mas, que mantém a característica da comparação e análise – está exibida na Figura 5. As reminiscências sobre público ou estrutura de custos 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.

Para concluir o primeiro passo os participantes devem refletir sobre as memórias geradas:

- Observar as distinções ou similaridades entre as respostas às questões A e B;
- Identificar relações entre os elementos, por exemplo, entre público e canais; custos e atividades; fontes de recursos, atividades e parcerias etc.; e
- E responder: O que essas informações significam para a organização?

Além de rememorar, o processo de reflexão sobre as memórias expostas é fundamental para a próxima etapa, pois o segundo passo compreende ações de identificação e seleção de marcos dessa trajetória organizacional, de valores e de lições aprendidas.

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 ECA e o caso dos Meninos Emascarados. 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

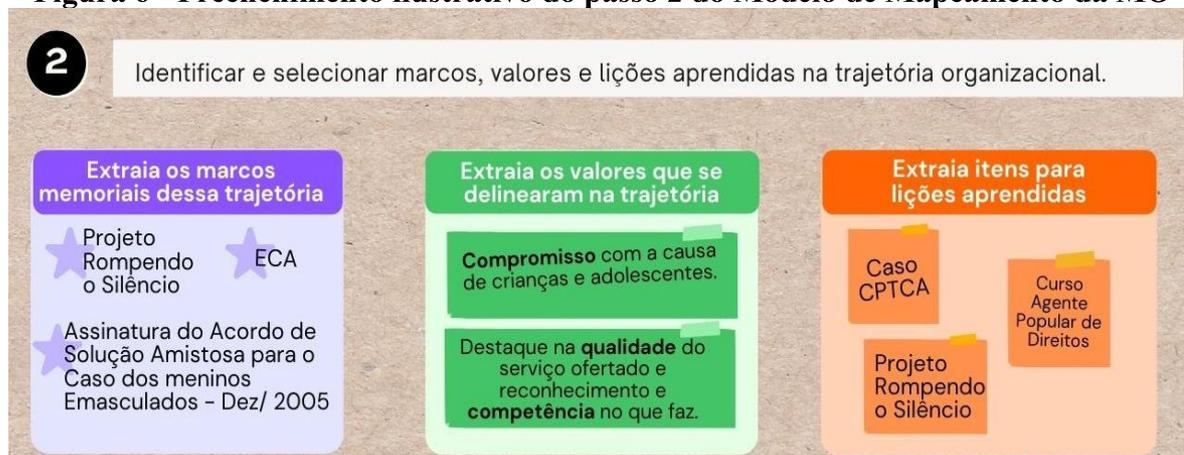
concretiza a referência a um sentido e, como mencionado no capítulo 2, sua validade depende do potencial de memória coletiva que ele representa.

A identificação dos valores de uma organização pode ocorrer integrado a justificativas e respostas a quaisquer das respostas sugeridas para preenchimento do passo 1. As pessoas participantes, bem como as pessoas responsáveis pela aplicação do Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional devem estar atentas a isso. No caso do CDMP, quando indagados a falar sobre uma razão para a importância que tinha atribuído à memória³⁷, foram citados: “Compromisso com a causa de crianças e adolescentes”³⁸ e “[...]contribuindo para a credibilidade e sustentabilidade”³⁹. De respostas nessa linha, pode-se inferir a presença dos valores “compromisso” e “credibilidade”.

Por sua vez, o campo que trata das lições aprendidas (quadro na cor laranja) deve ser usado para listar pontos da trajetória da organização que já foram objeto dessa prática, mas principalmente das ações que precisam receber essa atenção.

Ilustrativamente, a Figura 6 apresenta o preenchimento do passo 2, igualmente com dados do objeto empírico:

Figura 6 - Preenchimento ilustrativo do passo 2 do Modelo de Mapeamento da MO



Fonte: A autora.

O exercício de registrar, reconstituir e refletir sobre uma determinada experiência, para então compartilhar as soluções e os aprendizados de quem esteve diretamente envolvido com a ação é o que se chama de lições aprendidas e tem sido estimulado no movimento da infância (REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2006), mas geralmente ocorre em relatos orais, nas reuniões avaliativas ou de planejamento. Dar o passo para a sistematização e disseminação em outros

³⁷ Consultar Quadro 8.

³⁸ Dados da pesquisa. Consultar Quadro 8.

³⁹ Dados da pesquisa. Consultar Quadro 8.

formatos – à semelhança da publicação organizada por Ivana Braga (2008) para a Rede Amiga da Criança, ainda é um desafio para muitas organizações sociais.

No modelo de mapeamento da MO (Figura 6), há os campos específicos para preenchimento dos marcos, valores e lições aprendidas, com cores diferenciadas para cada elemento e os marcos estão representados pelo uso de uma estrela, para salientá-los. Os participantes podem fazer uso desse campo específico ou adotar outros recursos para destacar essas informações ainda no passo 1, com marcação em cores distintas ou uso de etiqueta.

É importante frisar que neste segundo passo não há sequência a ser seguida. Mas, concluo que após o ato de rememoração e da identificação do que isso significa para a entidade, os marcos têm maior probabilidade de naturalmente serem evidenciados, pois, em sendo lugares de apoio da memória, são referenciados constantemente, tal como ocorreu com o CDMP em relação ao Caso dos Meninos Emascarados, o ECA e a data de sua criação. Assim, indico que o preenchimento do passo 2 inicie por esse campo.

Todavia, caso não haja informação a ser preenchida nos campos marcos, valores e lições aprendidas isso pode ser devolvido aos participantes sob forma de novo questionamento: Por a entidade não identificar marcos ou valores ou lições aprendidas? A organização está esquecendo de algo?

No terceiro passo os participantes chegam ao ponto crucial do processo de aplicação do modelo de mapeamento da MO, em virtude de se acionar o início constitutivo e a continuidade da organização: confrontar as memórias externadas até o momento com a sua finalidade organizacional e com sua presença na contemporaneidade.

É por esse ângulo que se aplica a pergunta C: O que vamos fazer agora?

Esse questionamento se desdobra em indagações complementares, sempre relacionando o contexto atual às 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?

A título de exemplo, a Figura 7 apresenta o resultado desse processo, preenchido no campo respectivo com dados ilustrativos do objeto empírico.

Figura 7 - Preenchimento ilustrativo do passo 3 do Modelo de Mapeamento da MO

3 Contrastar as memórias externalizadas 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

Andréia da Silva Barbosa, 2021. Adaptado de Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Fonte: A autora.

A seguir, são apresentadas algumas ponderações relativas à aplicabilidade e replicabilidade desta proposta de modelo de mapeamento da MO.

4.2 Aplicabilidade e replicabilidade do Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional

A proposta de um Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional foi pensada, inicialmente e circunscrita a este estudo, para atender organizações com características similares a do Cedeca Marcos Passerini, que estão no campo da sociedade civil organizada, especificamente dos movimentos sociais.

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.

Com isso, pretendo afirmar que o processo comunicativo é indissociável desse processo de rememoração. A proposta do modelo é uma ferramenta de comunicação para acessar as 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 os mais diversos.

De modo amplo, a aplicação do modelo de mapeamento da MO gera subsídios importantes para a organização rever seu planejamento estratégico, tal como já citado por Maria Ribeiro (informação verbal)⁴⁰, em entrevista, quando afirmou que após o mapeamento da memória organizacional do CDMP ele precisa rever seu planejamento.

Outra aplicação é para subsidiar a revisão de ações ou projetos específicos, como avaliou Deilson Botão (informação verbal)⁴¹ após a rememoração do Centro de Defesa:

por sua missão, [penso que] a perspectiva do futuro seja o controle social, de proposição de mais políticas, de fortalecimento de políticas existentes, de fortalecimento dos espaços de controle, e nesse viés, contribuindo na formação de profissionais que atuam com esse público. Se voltarmos à memória, pra que o Centro de Defesa surgiu? Ele surgiu justamente pra garantir que os direitos postos nas legislações pudessem ser efetivados, a partir de pressão, de denúncia, de monitoramento, de controle. Essa é a perspectiva mais alinhada com a missão e também o cenário atual nos faz entender que essa deve ser a projeção de futuro.

Uma terceira sugestão de aplicação é produção ou atualização de uma política de memória organizacional. No caso do Cedeca Padre Marcos Passerini isso aparece na fala de Zezé Bacelar (informação verbal)⁴²:

a gente precisa centrar a nossa atenção pra essa questão e procurar dar mais visibilidade para o que a gente faz porque a gente faz muito. [...] Um sobrinho foi pesquisar e percebeu que o Centro de Defesa tem pouca coisa. [...] A Casa João e Maria é como se nunca tivesse existido. [...] Do Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua a única coisa que ele viu foi a minha cartilha “Natal menino nasceu” [...] porque isso daí é que favorece a memória e a existência daquilo.

A necessidade apontada por Zezé Bacelar, que se projetou com o exercício de memória, coincide com o fato de que há ações em coautoria que não tiveram o registro adequado da participação das entidades sociais envolvidas. O Instituto de Perícias Técnicas para a Criança e Adolescente exemplifica a questão porque é fruto de intensa mobilização do Projeto Rompendo o Silêncio (numa articulação do movimento da infância e de órgãos públicos). Todavia, no evento de celebração dos seus 15 anos, a história narrada oculta a participação da sociedade civil, entre elas o Centro de Defesa, que foi um ator constante no desenho e implementação

⁴⁰ Dados da entrevista concedida em 03/09/2021.

⁴¹ Dados da entrevista concedida em 05/08/2021.

⁴² Dados do grupo focal, realizado em 18/09/2021.

dessa política pública (WAGNER, 2019). O IPTCA, inclusive, foi um dos itens citados no questionário como geralmente esquecido pelo CDMP e que não deveria⁴³.

Outra possibilidade de uso dos resultados do exercício de rememoração proposto pelo modelo de mapeamento da MO é de revisão do relacionamento com os públicos, aqui, na perspectiva de relações públicas: todos com quem a organização estabelece um relacionamento e não apenas o público finalístico de seus produtos e serviços.

No caso do CDMP isso ficou delineado na situação em que, no questionário, aparece como atividade principal o controle social, mas no público principal são crianças e adolescentes. Ou seja, indicava uma fissura na correspondência desses dois elementos. Na análise de Edizete Silva, de alguma forma o atendimento a crianças e adolescentes estava lá, sendo feito, mas não estava claro, nem registrado.

Os resultados do uso do modelo de mapeamento da MO, igualmente, podem induzir a novas ações e negócios, atualizar os valores organizacionais, revisar o planejamento e a gestão da comunicação e estimular a aplicação de lições aprendidas, que pode ser um mecanismo pelo qual os movimentos sociais deixem demarcados seu legado na alteração das estruturas sociais nas quais incidem.

Sobre a periodicidade de aplicação do modelo de mapeamento da MO, importa ressaltar que a ferramenta guarda um caráter fluido, atemporal. Tendo em conta que o interesse nas reminiscências das organizações geralmente ocorre atrelado a marcos ou datas comemorativas previamente estabelecidas, a recomendação é de que essas oportunidades sejam aproveitadas. Entretanto, diante dos exemplos anteriormente citados, indica-se o uso da ferramenta também em situações sistemáticas ou situações singulares e decisivas. Por exemplo, incorporada numa política de memória organizacional, o uso da ferramenta pode acompanhar a periodicidade do planejamento estratégico ou integrar uma etapa do escopo de (re)definição de ações (projetos, negócios).

Diante do conceito de comunicação apresentado neste trabalho – processo que se ocupa das produções de sentido intercambiadas pelos sujeitos interlocutores e que possibilitam a constituição da organização – em todas as sugestões citadas há pleno espaço para a incidência de profissionais de Comunicação. Depende muito do nível de diálogo entre esse profissional e a gestão da organização. A característica ação transdisciplinar do CDMP e sua base de comunicação dialógica favorece a intervenção de profissionais de comunicação em vários âmbitos organizacionais, para além da função de gestor de comunicação.

⁴³ Ver Quadro 5.

Durante o grupo focal, Alexandrina Abreu apresentou seu entendimento sobre a intenção deste trabalho: “quando isso [a memória] é usado para redefinir as ações da organização tem um peso muito maior, é muito mais importante. Não é apenas um centro de memória. Ele tem um fim” (informação verbal)⁴⁴.

Certamente não se trata de atribuir peso maior ou menor a um ou outro lado, se o transmissivo ou o de produção de sentido. Antes importa equilibrar a atenção a cada um desses fenômenos do processo comunicativo. Assim, a proposta de Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional se constitui numa ferramenta que contribui com a materialidade do uso da memória pela comunicação organizacional consoante a chave conceitual “memória para a finalidade institucional”, conforme apresentado no capítulo 2.

⁴⁴ Dados do grupo focal, realizado em 18/09/2021.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa partiu do interesse de perceber qual contribuição a memória organizacional pode ofertar à comunicação organizacional para que o CDMP pudesse potencializar sua ação na sociedade.

Esse interesse foi atravessado pela constatação de que com maior frequência a comunicação organizacional se vale de uma perspectiva transmissiva sobre a memória organizacional.

Como fenômeno organizador e disseminador da produção de sentidos operados na e pela organização, a comunicação organizacional tem a capacidade de articular os sentidos produzidos pelas memórias individuais sobre a organização e revertê-los em razão das reflexões da própria constituição da entidade, que é o que permite à mesma sua reinvenção na contemporaneidade. Isso é possível quando se altera a própria perspectiva de comunicação organizacional.

Ao retirar o foco do processo transmissivo da comunicação e considerar a comunicação organizacional sob os aspectos que constituem a entidade, tanto esta quanto seus processos comunicativos ganham amplitude. No campo da comunicação organizacional as pesquisas de constituição comunicativa da organização (CCO) vem possibilitando esse outro olhar e por ele ganha visibilidade o processo de produção de sentido que ocorre por meio da memória.

A memória dos indivíduos que formam uma organização opera continuamente na constituição de sentidos sobre o que a organização faz no agora. Essas memórias capturam seletivamente a realidade para, então, recuperá-la, recortá-la, negociá-la, excluir elementos, reconstituí-la e partilhá-la. É, portanto, um trabalho de organização para moldar os sentidos para o indivíduo e para o grupo, ainda que nem tudo que alcance interesse do indivíduo seja o mesmo para o grupo.

Aqui opera uma unidade básica do processo comunicativo que é do indivíduo para si mesmo. Mas é quando as memórias individuais são partilhadas e outros processos mnemônicos incidem sobre as memórias postas em circulação, que vão se formando as conexões, as noções comuns de que falou Halbwachs (1950), para constituir a memória coletiva.

Tanto a memória individual quanto a coletiva são base de apoio para o que se faz no hoje porque são elas que acionam a origem; elas é que conectam aquilo que chamamos de presente e a expectativa do que virá (que chamamos de futuro) à origem dos acontecimentos, lugares e personagens que ficaram distantes, num tempo que chamamos passado. A memória coletiva conecta a organização à sua origem, aos pontos essenciais da sua constituição.

Na proposta aqui explorada, o que se chama de passado sai da zona da nostalgia para assumir o lugar de indicador com o qual a organização manterá a coerência e a coesão com aquela origem. Nesse lugar não há rejeição ao saudosismo e à nostalgia porque elas fazem parte da experiência mnemônica, e só o fazem porque guardam um ponto de conexão com aquela essência. “Ah, naquele tempo!” exprime geralmente o sentimento de nostalgia e que usamos quando damos o primeiro passo em direção à origem. Mas é relevante dar o passo de romper o degrau da nostalgia e posicionar a origem em relação com o tempo presente, elucidando os pontos obscuros, como disse Agamben (2009), que distinguem o “noutro tempo” do tempo do “agora”.

Por exemplo, as memórias que se forjaram a respeito do caso dos Meninos Emascarados são fonte para o Centro de Defesa agir hoje e projetar os próximos passos, porque ele é uma das ações cooperadoras por onde se calcou o valor da referência e da capacidade técnica, elementos que podem se reverter em ânimo e inspiração diante de desafios e experiências. Também porque quando o “Ah, naquele tempo” avança da nostalgia é porque a organização está trilhando o caminho da reflexão. É quando ela para e pensa em que medida o que faz hoje e o que pretende fazer repercute a essência que a constituiu como organização.

Esse processo não elimina a mudança, antes é uma força para a organização se transformar diante das alterações da realidade, das quais ela mesma é uma das provocadoras. Também não é paralisador da transformação porque é um mecanismo pelo qual a organização pode se assumir como uma outra entidade; pode validar que não há mais conexões com aquela origem, pois uma nova se formou. Quantas organizações estão operando sob um mesmo nome quando elas não têm mais qualquer ligação com os elementos que a constituíram originalmente? Ou seja, são uma nova organização com um antigo nome.

Neste ponto, observa-se a contribuição da memória organizacional à comunicação organizacional: a de acessar os elementos constituintes da organização, que são os que lhe conferem coerência e continuidade. Por sua vez, cabe à comunicação organizacional ofertar à organização as ferramentas com as quais ela possa sair do saudosismo “do que foi” para acionar os elementos que a constituíram como organização e poder validar, ajustar, criar e excluir ações em razão da coerência com sua origem.

Portanto, para além de transmitir os sentidos produzidos pela memória coletiva, cabe à comunicação organizacional ofertar as possibilidades da organização acionar essa memória para rever sua presença no mundo: questionar o cumprimento de sua finalidade; alterar marcas; redefinir e construir parcerias; identificar os modos de relacionamento com públicos; ajustar planejamentos e estratégias; identificar os marcos memoriais; aprender das experiências que

deram certo e das que não deram; ajustar e inovar nas ferramentas e procedimentos são algumas das possibilidades desse novo contexto que reposiciona a comunicação organizacional e a memória da organização.

Em vista disso é que se propõe à comunicação organizacional o uso do Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional, projetado inicialmente para aplicação ao Cedeca Marcos Passerini, como recurso para que, a partir da produção de sentidos operada pela memória, a entidade potencialize sua ação na sociedade na medida em que localiza os pontos necessários de alterações no seu fazer contemporâneo (inclusos os marcos, valores e lições aprendidas), que lhe permitam melhorar a interlocução com as demandas da realidade na qual se propôs incidir.

Além disto, esta pesquisa possibilita visibilidade ao segmento que o objeto empírico representa, cujas memórias de sua atuação sobre a realidade social ainda não alcançam a devida projeção no contexto acadêmico brasileiro e latinoamericano. Sua aplicação a outros formatos de organização está condicionada a potenciais adaptações que não são objeto deste trabalho.

Finalmente, mesmo não sendo objeto deste trabalho, espero que as contribuições apresentadas acerca da constituição comunicativa das organizações (CCO), do uso da memória organizacional sob essa perspectiva e o uso do Modelo de Mapeamento da Memória Organizacional possam ampliar o horizonte de atuação profissional, pois há que se gerar expertises não apenas nos processos transmissivos da comunicação, mas nos processos nos quais a comunicação é constituidora.

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=Geral. 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.
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo descomplicado**. 21 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2013. 1049 p.
- ANCED - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE DEFESA DE DIREITOS DE CRIANÇA E ADOLESCENTE. **Histórico**. Brasília, 2020a. Disponível em:
<http://www.ancedbrasil.org.br/anced/archive-template/>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- ANCED - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE DEFESA DE DIREITOS DE CRIANÇA E ADOLESCENTE. **ANCED e os 30 anos do Estatuto da Criança e do Adolescente**. Brasília, 21 de julho de 2020. Facebook: @Anced/Seção DCI Brasil. 2020b. Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=567734883895825>. Acesso em: 21 jul. 2020.
- ANDRADE SCROFERNEKER, Cleusa Maria. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, dez. 2006. ISSN: 1415-0549. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4955/495550187007>. Acesso em: 12 out. 2020
- 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.
- ANGEL, Adriana; MARROQUÍN, Lissette; VÁSQUEZ Consuelo. El campo de la comunicación organizacional en América Latina: una revisión crítica de su producción intelectual académica. **Organicom**, São Paulo, v. 14, n.26, p. 273-289, 1º sem. 2017. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139373>. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/321202782_O_campo_da_comunicacao_organizational_na_America_Latina_uma_revisao_critica_de_sua_producao_intelectual_academica Acesso em: 14 out. 2021
- ARAÚJO, Felipe. Padre Marco Passerini, cidadão cearense: uma biografia marcada pelo humanismo. Fortaleza-CE, 15 ago. 2019. In: **Renato Roseno Deputado Estadual**. Disponível em: <https://www.renatoroseno.com.br/noticias/padre-marco-passerini-cidadao-cearense-biografia-humanismo-roseno>. Acesso em 30 nov. 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 DOI: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9723>. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2021-1-page-13.htm>. Acesso em: 28 jul. 2021

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão organizacional. *In*: ANDRADE SCROFERNEKER, Cleusa Maria (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Cap. 3. p. 31-50

BARBOSA, Marialva Carlos, RÊGO, Ana Regina. Historicidade e Contexto em perspectiva histórica e comunicacional. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, set./dez. 2017. [21] p. DOI 10.15448/1980-3729.2017.3.26989. Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/26989>. Acesso em 25 set. 2019.

BARICHELLO, Eugenia M. da R.; STASIAK, Daiana; SCHEID, Daiane; FLORES, Ana Cássia Pandolío; MACHADO, Jones. Estendendo as práticas de Relações Públicas sob a perspectiva teórica da ecologia das mídias. *In*: RUBLESCKI, Anelise; BARICHELLO, Eugenia Mariano da R. (orgs.). **Ecologia da Mídia.** Santa Maria: UFSM, 2013. 176 p. il. p.129-154

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.

BLUME, Bruno André; MARMENTINI, Gabriel. O que são ONGs? *In*: **Politize!** 30 mar. 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/ong-o-que-e/>. Acesso: 18 out. 2021

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Histórico.** Rio de Janeiro, RJ: BNDES, [2021]. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/desestatizacao/processos-encerrados/Historico>. Acesso em: 18 out. 2021.

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. Doi: <https://doi.org/10.1177/0893318916687396>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318916687396>. Acesso em: 22 abr. 2021.

BRAGA, Ivana Márcia Moraes (org.). **Lições Aprendidas II - Capitalização da Rede Amiga da Criança.** As principais aprendizagens desta experiência de articulação social nos anos 2006 e 2007. São Luís: Unicef; *Fondation Terre des hommes*; Rede Amiga da Criança, 2008. 140 p. il.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 6.697, 10 de outubro de 1979.** Institui o Código de Menores. Brasília, 1979. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6697.htm. Acesso em: 29 jun. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 29 jun. 2020.

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.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 9.790, 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm. Acesso em: 29 jun. 2020.

BROWN, Tim. **Tim Brom conclama os designers a pensar grande**. Trad. Eduardo Moeller. [s. l]: TED, 2009. 1 vídeo (16 min). Disponível em: https://www.ted.com/talks/tim_brown_designers_think_big/reading-list?language=pt-br. Acesso em: 08 nov. 2020.

CALLON, Michel. Por uma nova abordagem da ciência, da inovação e do mercado. O papel das redes sócio-técnicas. Trad.: Eloísa Araújo. In: PARENTE, André (org.). **Tramas da rede: novas dimensões filosóficas**, Porto Alegre: Sulina, 2004. 303 p. Cap. 3, p. 64-79.

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.

CASALI, Adriana Machado. Repensando a Comunicação Organizacional. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 28, set. 2005, Rio de Janeiro, 8 p. Artigo. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/134935961420621970932196787764350577404.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2020.

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.

CDMP – Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Curso Semente de Girassol**. n.1 e 2. São Luís: [s. n.], 2007a. 142 p.

CDMP – Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Curso Semente de Girassol**. n. 3-5. São Luís: [s. n.], [2007b]. 105 p.

CDMP – Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Turismo e infância**. São Luís: CentroDefesaSLZ, 2009. 1 vídeo (35 seg.) Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EYhG-2VSJF0> . Acesso em: Acesso em Acesso em: 15 jul. 2020.

CDMP – Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Estatuto**. rev. atual. São Luís: [s. n.], 2017. 8 p.

CDMP – Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Planejamento Estratégico 2018**. jan./fev. São Luís: [s. n.], 2018. 12 p.

CDMP – Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. **30 anos do ECA: avanços e desafios**. São Luís: Instagram, 2020. 1 vídeo (59 min). Disponível em: https://www.instagram.com/tv/CCmE2NbiiH/?utm_source=ig_web_copy_link. Acesso em: 13 jul. 2020

CDMP – Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Relatório do Planejamento Estratégico 2021-2023**. São Luís: [s. n.], 2021. 12 p.

CELLARD, André. A análise documental. *In*: POUPART, Jean. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Trad. Ana Cristina Nasser. Col. Sociologia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Cap. 7, p.295-316.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. 12. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSTENLA, Tereixa. O papel das mulheres na história da ciência. **El País**, Brasil, 17 set. 2017. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/09/14/cultura/1505400027_400435.html. Acesso: em 23 out. 2020.

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. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>. 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

COSTA, Marcelo Lima. Das chamas nasce um Anjo: a formação do bairro Anjo da Guarda, em São Luís do Maranhão no contexto do milagre econômico (1968-1980). *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE HISTÓRIA, 6. 2018, Jataí. **Artigo**. Jataí-GO: Universidade Federal de Goiás, 2018. Disponível em: <https://www.2018.congressohistoriajatai.org/arquivo/downloadpublic?q=YToyOntzOjY6InBhcmF0cyI7czozNDoiYToxOntzOjEwOiJJRF9BUiFVSVZPIjtzOjM6IjQwNCI7fSI7czoxOjJoljtzOjMyOiI5ZGY4MDI0MjE4OWM1NzhlZTA0MTFmNzdjMWQxNjY0MyI7fQ%3D%3D>. Acesso em: 13 set. 2020.

DREYER, Bianca Marder. Modelos para a gestão da comunicação nas organizações. *In: Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégia*. São Paulo: Summus Editorial, 2017. 160 p. il

FERREIRA, Keilson. Triple Bottom Line (Tripé da Sustentabilidade): como unir planeta, pessoas e lucro na gestão empresarial. *In: Rock Content*. San Pedro Valley, Belo Horizonte, 25 nov. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/triple-bottom-line/>. Acesso em 24 ago. 2020.

FRAZÃO, Ana. Será a economia uma ciência? *In: Jota*. São Paulo, 05 fev. 2020. Disponível em: https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/sera-a-economia-uma-ciencia-05022020. Acesso em: 23 ago. 2020

FELINTO, Erick. Meio, mediação, agência: a descoberta dos objetos em Walter Benjamin e Bruno Latour. *E-Compós*, Brasília, v. 16, n. 1. p. 2-15, jan./abr. 2013. DOI: <https://doi.org/10.30962/ec.846>. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/846>. Acesso em 01 nov. 2019.

FIGUEIREDO, Miriam Collares. **Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras: a história de um projeto**. Orientadora: Ângela Castro Gomes. 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado em em Bens Culturais e Projetos Sociais) - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Rio de Janeiro: 2009.

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

FRANÇA, Vera Regina Veiga. **O campo de pesquisa em comunicação a partir das práticas sociais**. [Entrevista concedida a] Regiane Lucas. [Minas Gerais]: Programa de Pós-graduação em Comunicação Social/UFGM, 2020. 1 vídeo (81 min). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=CMbF_7qC8vY. Acesso: em 2 nov. 2020.

GRAEBER, David. Breve tratado sobre os fundamentos morais das relações econômicas. *In: Dívida: os primeiros 5000 anos*. São Paulo, SP: Três Estrelas, 2016. Cap. 5, 116-163.

‘GRITA’ realiza pesquisa histórica sobre a Via Sacra. **Imirante.com**. São Luís, 24 nov. 2006. Disponível em: <https://imirante.com/sao-luis/noticias/2006/11/24/grita-realiza-pesquisa-historica-sobre-a-via-sacra.shtml>. Acesso em: 13 set. 2020.

GRITA – Grupo Independente de Teatro Amador. **Via Sacra 25 anos**. São Luís: Grita, 2007. 1 folder

GRUPO Grita fará exposição sobre a Via Sacra. **Imirante.com**. São Luís, 09 mar. 2007. Disponível em: <https://imirante.com/sao-luis/noticias/2007/03/09/grupo-grita-fara-exposicao-sobre-a-via-sacra.shtml>. Acesso em: 13 set. 2020.

GUIMARÃES, André Sathler; SQUIRRA, Sebastião Carlos de Moraes. Comunicação Organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista**

FAMECOS, Porto Alegre, V. 14, n. 33, p. 46-52, ago. 2007. DOI: <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2007.33.3433>. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3433>. Acesso em: 13 set. 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 estúdios 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.

HENRIQUES, Márcio Simeione (org.). **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Pará de Minas, MG: Gênese, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG Gary. **Princípios de marketing**. Trad.: Sabrina Cairo. Orig.: *Principles of marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. rev. atual. ampl. v. 17. São Paulo: Summus, 2003.

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.

JOHNSON, Steven. **Como chegamos até aqui: A história das inovações que fizeram a vida moderna possível**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 2015. 282 p.

LAMENTAÇÕES DE JEREMIAS. *In: A Bíblia*: Trad.: Almeida Revista e Atualizada. [Barueri]: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993. Disponível em: <https://www.bibliaonline.com.br/ara/lm/4>. Acesso em: 8 out. 2020

LE GOFF, Jacques. **História e Memória**. Trad.: Bernardo Leitão [et. al.]. 5ª ed. 2ª reimp. Campinas, SP: Ed. Unicamp, 2003.

MARANHÃO. Medida Provisória nº 303, de 12 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a Perícia Oficial de Natureza Criminal, órgão integrante da estrutura da Polícia Civil do Estado do Maranhão, e dá outras providências. Maranhão, São Luís, 12 de dez. 2019.

MATRACA, Agência de Notícias da Infância. **Nasci e cresci com o ECA**. São Luís: [s.n.], 2008. 120 p. il.

MPE – Ministério Público do Estado do Maranhão. Programa Memória: origem, objetivo, conteúdo e ações. **Programa Memória**. São Luís, MA: MPE, 2020. Disponível em: <https://www.mpma.mp.br/memorial/>. Acesso em: 13 set. 2020.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In: KUNSH, Margarida M. K. (Org.) A organização como fator de humana* 1. ed. Série Pensamento e Prática. v. 3. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. cap. 1. p. 19-39.

MUSEU DA PESSOA. Memória Organizacional. [São Paulo]. [2020a]. **Linhas de Ação**. Disponível em: <https://www.museudapessoa.net/pt/entenda/linhas-de-acao/memoria-organizacional>. Acesso em: 03 jan. 2020.

MUSEU DA PESSOA. Portfólio. [São Paulo]. [2020b]. **Portfólio**. Disponível em: <https://acervo.museudapessoa.org/pt/entenda/portfolio>. Acesso em: 27 set. 2020.

MUSEU DA PESSOA. Memória Organizacional. [São Paulo]. [2020c]. **Publicações**. Disponível em: <https://acervo.museudapessoa.org/pt/entenda/portfolio/publicacoes/memoria-organizacional>. Acesso em: 27 set. 2020.

MUSEU DA PESSOA. **Memórias do Sistema Sebrae**. [São Paulo]. [2021]. Disponível em: <https://museudapessoa.org/acoes/memorias-do-sistema-sebrae/>. Acesso em: 18 out. 2021.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de; SALVATORI, Patricia Carla Gonçalves. Aberje: duas décadas de trabalhos voltados à responsabilidade histórica e à memória empresarial. **Organicom**, São Paulo, ano 11, n. 20, p. 158-161, 1º sem. 2014. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139227>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139227>. Acesso em: 20 out. 2019.

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. Disponível em: 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.

PEREIRA, Daniel. O que é um Modelo de Negócio? *In: O analista de modelo de negócios*. 01 jul. 2016. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-um-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 24 ago. 2020.

PERUZZO, Cicilia Maria Krholing. **Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania**. 2. ed. Petrópolis: Vozes: 1998. 342 p.

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. 200-212, 1992.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de trabalhos científicos**: projeto de pesquisa, teses, dissertações, monografias, relatório entre outros trabalhos acadêmicos, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 2. ed.

Belo Horizonte: PUC Minas, 2016. Disponível em: <www.pucminas.br/biblioteca>. Acesso em: 26 set. 2020.

PRIBERAM. **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa** (DPLP). Lisboa, 2020. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/>. Acesso em: 23 ago. 2020

PROJETO Rede Amiga da Criança é modelo para outros estados. **Imirante.com**. São Luís, 25 abr. 2005. Disponível em: <https://imirante.com/sao-luis/noticias/2005/04/25/projeto-rede-amiga-da-crianca-e-modelo-para-outros-estados.shtml>. Acesso em: 23 out. 2020.

PONCHIROLLI, Rafaela. O que são movimentos sociais? *In*: **Politize!** 12 set. 2019. [1] p. Disponível em: <https://www.politize.com.br/movimentos-sociais/>. Acesso: 09 nov. 2021.

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

ROSENO, Renato. **Trajatória**. Fortaleza, CE: [s.d.]. 2020? Disponível em: <https://www.renatoroseno.com.br/trajetoria>. Acesso em 23 out. 2020.

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.

SANTA CRUZ, Lucia. Memória e comunicação organizacional no Brasil: interfaces. **Organicom**, São Paulo, ano 11, n. 20, p. 177-188, 1º sem. 2014. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139227>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139227>. Acesso em: 20 out. 2019.

SANTOS, Amarílis Cardoso; DOUGLAS, Franklin (Org). A meia-passagem em versões inteiras: a greve de 79 em fatos e fotos. São Luís: ONG Travessias, 2001. 61 p. il.

SÃO PAULO. **Museu do Futebol** – Quem somos. São Paulo. 2016. Disponível em: <https://www.museudofutebol.org.br/pagina/quem-somos>. Acesso em: 03 jan. 2020.

SASTRE, Edilberto. **Relatório de Avaliação Externa**. Brasília: [s. n], 2009. 88 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.

SECTI – Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Memorial da Balaiada**. São Luís, MA: SECTI, 2021. Disponível em: <https://www.secti.ma.gov.br/memorial-da-balaiada/>. Acesso em: 18 out. 2021.

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.

SILVA, Maria Jacinta da (org.) **Rede Amiga da Criança: Uma experiência de articulação em defesa dos direitos de crianças e adolescentes em situação de rua**. São Luís: Unicef; *Fondation Terre des hommes*; Rede Amiga da Criança, 2003. 109 p. il.

SMABC – Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. **www.abcdeluta.org.br**: História do Sindicato em nova roupagem. São Bernardo do Campo, 2020. Disponível em: <https://smabc.org.br/www-abcdeluta-org-br-historia-do-sindicato-em-nova-roupagem/>. Acesso em: 18 out. 2021.

SODRÉ, Muniz. Sobre a episteme comunicacional. **Revista Matrizes**, São Paulo, n 1, p.15-26, out. 2007. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/matrizes/issue/view/3168>. Acesso em: 13 jan. 2019.

SODRÉ, Muniz. A Comunicação eletrônica é epistemológica. **Revista Parágrafo**. jan/jun, 2015. v. 1, n. 3. 2015. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/289/296>. Acesso em: 13 jan. 2019

SROUR, Robert Henry. O lugar da organização. *In*: SROUR, Robert Henry. **Poder, a cultura e ética nas organizações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1988. Cap. 4. p. 107-129.

TV MIRANTE. **Repórter Mirante** [Repórter Mirante visita o bairro do Anjo da Guarda em São Luís. Programa que foi ao ar neste sábado (24) visitou o bairro que completa 50 anos e preserva suas tradições e culturas]. São Luís: TV Mirante, 24 nov. 2018. Programa de TV. (23 min 36 seg). Disponível em: <https://redeglobo.globo.com/ma/tvmirante/noticia/reporter-mirante-visita-o-bairro-do-anjo-da-guarda-em-sao-luis.ghtml>. Acesso em: 20 set. 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.

APÉNDICES

Apêndice A – Perfil das ações memorialísticas executadas pelo Museu da Pessoa

Neste documento apresento dados acerca do perfil das organizações demandantes de ações memorialísticas ao Museu da Pessoa, OSCIP que desde 1991 tem disseminado a ideia da importância da memória individual e coletiva (MUSEU DA PESSOA, 2020a).

A base das informações foi fornecida, em forma de planilha, pelo Museu da Pessoa, em 28 de setembro de 2020. Na planilha constava informações sobre projetos memorialísticos executados pelo Museu da Pessoa entre 1993 e 2019, organizadas nos seguintes campos: ano de início; ano fim; nome (entendido como nome do projeto, mas, geralmente identificando a organização demandante); classificação das ações ou produtos memorialísticos em cinco categorias (publicação, exposição, conteúdo audiovisual, centro de memória e outros); e descrição (breve relato da iniciativa).

Procedi, então, com a adaptação e tratamento dos dados da planilha, convertendo-a em dois quadros, exibidos a seguir. Uma versão preliminar deste documento foi apresentada ao Museu da Pessoa, a título de consulta, para fins de arremate dos dados dispostos nos quadros, sem qualquer interferência da instituição na análise e aplicação das informações produzidas.

O primeiro quadro produzido (Quadro 10) identifica a qual segmento pertence a instituição demandante da ação memorialística, se poder público, sociedade civil ou empresa privada. Para esse efeito, a designação “poder público” (PP) foi aplicada todas as organizações que exercem a função política e administrativa do Estado brasileiro (BRASIL, 1988, Art. 37; ALEXANDRINO; PAULO, 2013, p. 18), tais como órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista. As organizações identificadas com finalidade lucrativa foram caracterizadas como “empresas privadas” (EP) e as sem fins lucrativos estão na categoria sociedade civil (SC), a exemplo de associações, clubes, órgãos de classe, fundações e institutos (ainda que guardem elo com empresas privadas), conforme explicado no capítulo 2.

Quadro 10 - Categorização das organizações demandantes de ações de MO

Ano Início	Ano Fim	Nome	Segmento
1993	1994	São Paulo Futebol Clube	SC
1994	1999	História em Multimídia da ADC Eletropaulo	SC
1995	1995	História da Farma Brasil	EP
1995	1995	História em Multimídia do SENAC-SP	SC
1997	2001	ABC de Luta - Preservação da Memória dos Trabalhadores	SC

Ano Início	Ano Fim	Nome	Segmento
1997	1999	Odebrecht	EP
1998	1999	Rhodia no Brasil: Uma História de Inovações	EP
1999	2003	CTBC Telecom	EP
1999	2002	Flamengo	SC
1999	2000	Memorial Incor 25 anos / Serviço de Psicologia - Instituto do Coração - 25 anos de história	PP
1999	1999	Santos Futebol Clube	SC
2000	2000	Projeto Memória	EP
2000	2003	Vale Memória	EP
2001	2002	Aché Vai Contar Sua História	EP
2001	2001	Colégio Dante Alighieri	EP
2002	2002	BNDES: 50 anos de história	PP
2002	2009	Memória Petrobras	PP
2002	2006	Memória Viva AmBev	EP
2002	2003	Samarco	EP
2002	2003	Volkswagen	EP
2003	2005	Memória Aracruz	EP
2003	2010	Memória Votorantim 85 Anos – Nossa Gente Faz História	EP
2004	2006	ABEVD	SC
2004	2004	Acesita - A História do Inox através das Pessoas	EP
2004	2005	CDI (Memória) - Comitê para Democratização da Informática	SC
2004	2005	Fundação SOS Mata Atlântica 18 anos	SC
2004	2005	Unimed-Rio (Memória)	EP
2005	2006	Fundação Bradesco (Memórias 50 anos)	SC
2006	2007	Dieese	SC
2006	2006	Fundação Banco do Brasil - 20 Anos	SC
2006	2006	Pueri Domus	EP
2006	2006	Redecard	EP
2006	2007	Unimed Brasil 40 Anos	EP
2007	2010	Projeto Trajetória - Alcoa	EP
2007	2007	Tetra Pak 50 Anos de Brasil	EP
2007	2007	Thyssen Krupp Bilstein Brasil 40 anos	EP
2008	2008	Avon - Memória dos 50 anos de Brasil	EP
2008	2008	Banco do Brasil - 200 anos de Brasil	PP
2009	2010	Fundação Gol de Letra - 10 Anos	SC
2009	2014	Memória Oral Itaú Unibanco	EP

Ano Início	Ano Fim	Nome	Segmento
2010	2010	Escola PlayPen - Educação para o Mundo: 30 anos da escola Cidade Jardim	EP
2011	2011	40 anos Memória BR	PP
2011	2011	Brazil Foundation - 10 anos	SC
2011	2011	Fleury - 85 anos de Aprendizagem e Inovação	EP
2011	2012	Projeto Identidade Santander	EP
2011	2012	Um século de desenvolvimento industrial no Brasil - 100 anos da White Martins	EP
2012	2012	BNDES 60 Anos: Construindo um Brasil	PP
2012	2013	Conhecimento SEBRAE - 40 Anos de Memórias e Histórias de Transformação	SC
2012	2012	Memória da Família Cervejeira Stupakoff-Künning	EP
2012	2013	Pinheiro Neto	EP
2013	2013	Anglo American 40 anos de Brasil	EP
2013	2013	Conhecimento Liquigás – 60 Anos de Memória	PP
2013	2013	EMS – 50 Anos de Memórias	EP
2014	2015	Histórias de Esperança – 29 anos do Projeto Criança Esperança	EP
2014	2015	Memórias do Sistema SEBRAE	SC
2015	2015	20 Anos do Projeto Esporte Talento - PRODHE	PP
2016	2016	AFS Intercultura Brasil 60 Anos	SC
2017	2017	45 Anos da Allergan no Brasil	EP
2018	2018	Sanofi 100 anos	EP
1997	1997	Abifarma 50 Anos	SC
2000	2002	Itaipu Binacional (Memorial do Trabalhador)	PP
2001	2001	CRC - Conselho Regional de Contabilidade	SC
2001	2004	Memória, Identidade e Cultura - Grupo Pão de Açúcar	EP
2005	2006	Natura (Memória das Comunidades)	EP
2007	2007	Instituto Wal-Mart	SC
2008	2008	Mckinsey	EP
2010	2010	Um Trem de Histórias - IPHAN	PP
2011	2011	As Casas e suas Histórias	SC
2011	2011	Instituto Camargo Correa	SC
2012	2012	Monsanto - Liderança em Movimento	EP
2013	2013	Correios 350 anos: Aproximando pessoas	PP
2013	2013	Responsabilidade Social faz parte do nosso negócio (Camargo Correa)	EP
2013	2013	SESI Vira Vida	SC
2014	2014	Memória 15 anos do Programa Nestlé Nutrir Crianças Saudáveis	EP
2015	2015	Carlos Lyra - Visão de Futuro	EP

Ano Início	Ano Fim	Nome	Segmento
2015	2015	InterCement	EP
2016	2016	Centro Cultural da Juventude (CCJ/Governo de São Paulo)	PP
2018	2018	Metro 50 anos	PP
2018	2018	Telecurso (Fundação Roberto Marinho)	SC
2019	2019	Familia Lundgren	EP

Legenda: SC: Sociedade Civil | EP: Empresa Privada | PP: Poder Público

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Museu da Pessoa

Como se vê no Quadro 10, no período de 1993 a 2019, foram identificadas 80 organizações interessadas em alguma ação memorialística com o apoio do Museu da Pessoa. Destas, 13 eram de organizações do poder público; 24 da sociedade civil; e 43 de empresas privadas.

De acordo com os dados fornecidos, a implementação dos projetos memorialísticos contou com o uso de vários procedimentos, como: pesquisa documental; pesquisa oral; pesquisa iconográfica, seleção de acervo; produção fotográfica; produção audiovisual; digitalização de documentos e fotografias; workshop e sistematização.

As categorias identificadoras dos produtos memorialísticos foram redefinidas para: publicação, exposição, multimídia, Centro de Memória e Produção e disseminação de conhecimento. O Quadro 11 apresenta essas novas categorias, sua descrição a partir do entendimento da pesquisa e alguns exemplos extraídos da planilha. Algumas informações foram completadas com dados do site do Museu da Pessoa.

Quadro 11 - Categorização de produtos memorialísticos

Categoria	Descrição	Exemplos
Publicações	<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente livros com a história e/ou depoimento de partícipes, demarcando períodos de tempo: 10, 25, 50, 80 anos... • Guia de acervo • Almanaque • <i>E-book</i> • Produtos gráficos diversos: Agenda, Cartão de Natal, Cartão Postal, Calendário, folders, flyers • Relatório 	<ul style="list-style-type: none"> • Energia da memória: As lições da Petrobras; • Almanaque Memória dos Trabalhadores da Petrobras; • Votorantim para mim: 30 vencedores do concurso interno de histórias: 1918-2003; • A História do Inox através das Pessoas - Acesita 60 Anos; • CDI - 10 anos de conquistas sociais • Guia do acervo Unimed Rio; • Almanaque DIEESE: 50 anos fazendo história; • Um século de presença dos gases industriais no desenvolvimento do Brasil; • Gol de Letra: 10 anos de uma história real; • <i>E-book</i>: O poder local: Histórias de Vida e projetos sociais da InterCement.

Categoria	Descrição	Exemplos
Exposição	Um dos tipos abaixo ou a combinação deles: <ul style="list-style-type: none"> • Física/Temporária ou Permanente • Virtual • Itinerante • Multimídia 	<ul style="list-style-type: none"> • História em Multimídia do Senac em São Paulo; • CTBC 50 Anos - Do fio de cobre à fibra óptica; • História do Santos Futebol Clube; • BNDES 50 anos de desenvolvimento; • Rua Memória Viva / O universo feminino na propaganda (Ambev); • Memória Aracruz; • Vida de quem cuida da Vida (Unimed Rio); • Dieese 50 anos; • História de meios de pagamento (RedeCard); • BB 200 anos: Pessoas que fazem história (Banco do Brasil); • Coleção: Histórias de Esperança (Rede Globo/Projeto Criança Esperança); • Coleção Virtual: 20 Anos do Projeto Esporte Talento (Projeto Esporte Talento – PRODHE); • Coleção Virtual: A coragem de ir ao encontro do outro (AFS Intercultura Brasil); • Aproximando Pessoas (Correios); • Vira Vida - Memórias e histórias de mudança (SESI Vira Vida); • Coleção: Metrô 50 anos (Metrô-SP).
Multimídia	Considera o perfil tecnológico do período da execução da ação memorialística. Assim, há produtos de audiovisual, visual, site, Intranet e redes sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • CD-ROM; • DVD; • Vídeo-documentário; • Digitalização de acervo fotográfico; • Vídeos institucionais e comemorativos; • Videoteca; • Videowall • Linha do Tempo • Campanhas • Site: www.abcdeluta.org.br. <p>“O site é dividido em sete grandes temas: campanhas salariais, mandatos, eleições sindicais, congressos, histórias de vida, áudio e vídeos e linha do tempo” (SMABC, 2020). Está fora do ar.</p>
Centro de Memória / Museus / Memorial / Centro de Memória e Documentação	Espaços para congregar acervos e exposições. Geralmente são físicos. Mas há iniciativas virtuais e híbridas.	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição Multimídia e Centro de Memória: Memorial São Paulo Futebol Clube • Centro de Memória e Documentação do Sindicato ABC • Centro de Memória Virtual: Casa Vale • Centro de Memória: Memória Viva AmBev • Centro de Memória: Museu do Futuro • Início do Centro de Memória da Rede Globo
Produção e disseminação de conhecimento	Aqui aparecem ações de pesquisa, registro, seleção e sistematização de base de dados; desenvolvimento de programas de preservação e formação sobre o Patrimônio Cultural.	<ul style="list-style-type: none"> • Memórias do Sistema Sebrae <p>“Em janeiro de 2014, iniciou-se o Projeto de Memória do Sistema Sebrae com o objetivo de registrar a história da instituição e garantir a perpetuidade da sua memória. Para isso, foram desenvolvidos trabalhos em três frentes de atuação: Formação, com foco na organização de acervo e na construção da linha do tempo coletiva em cada uma das Unidades Federais; Acervo, com visita técnica de três dias em cada unidade Sebrae com a presença de um pesquisador e uma museóloga; e Memória oral, onde foram registradas e editadas 115 histórias, com os mais diversos perfis que buscam mostrar um pouco deste universo que é o Sebrae”. (MUSEU DA PESSOA, 2021).</p>

Fonte: Dados da Pesquisa, adaptado de Museu da Pessoa (2021).

Os dados apresentados apontam que do total de ações memorialísticas executadas pelo Museu da Pessoa, 53,75% eram para organizações privadas. As organizações da sociedade civil aparecem em segundo lugar, com 30% e em terceiro estão ações executadas para o poder público (16,25%).

Considerando a relevância do Museu da Pessoa no estímulo à produção de memórias individuais e coletivas e que a realidade pode ser representada por outros dados não capturados

aqui, por não ser objeto da pesquisa, tal como as iniciativas próprias das organizações que não passaram pela mediação dessa Oscip, uma interpretação possível desses dados é da necessidade de estímulo à memória de organizações sociais e do poder público. Vale, ao menos, a pergunta: organizações sociais e organizações públicas realmente se preocupam menos com a memória?

Quanto aos produtos memorialísticos, a ideia foi apresentar a variedade atualmente produzida e indicar a aplicação do modelo de mapeamento da memória organizacional para potencializar cada um deles e de outros que venham surgir em razão das possibilidades tecnológicas que podem surgir.

Apêndice B – Questionário aplicado a integrantes do CDMP

11/07/2021

Pesquisa sobre o CDMP

Pesquisa sobre o CDMP

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre memória e comunicação organizacional, desenvolvida no Mestrado Profissional em Comunicação da Universidade Federal do Maranhão, pela mestranda Andréia Barbosa, com a orientação do professor Ramon Bezerra.

Suas respostas ajudarão a refletir sobre as possibilidades da comunicação organizacional em instituições da sociedade civil, apoiando o desenvolvimento científico desse campo no Maranhão.

Os dados são anônimos, não serão repassados a terceiros, nem utilizados com finalidade comercial.

Muito obrigada!

*Obrigatório

1. E-mail *

Perfil do(a) respondente

2. Há quanto tempo você conhece o CDMP? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- entre 1 a 4 anos
- entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

3. Marque a opção que melhor caracteriza seu relacionamento com o CDMP *

Marcar apenas uma oval.

- Mantenho relação frequente com o CDMP há pouco tempo
- Mantenho relação frequente com o CDMP há longo tempo
- Mantenho relacionamento ocasional há pouco tempo
- Mantenho relacionamento ocasional há longo tempo
- No momento não tenho relacionamento com o CDMP, mas já mantive.

4. Em quais categorias você já atuou/atua no CDMP? (é possível marcar mais de uma) *

Marque todas que se aplicam.

- Presidente do Conselho de Associados
- Membro do Conselho de Associados
- Membro do Conselho Fiscal
- Coordenação Geral da Equipe Técnica
- Equipe Técnica
- Apoiador eventual (não associado)

Outro: _____

Sobre memória organizacional

11/07/2021

Pesquisa sobre o CDMP

5. Indique na escala seu nível de entendimento sobre o termo "memória organizacional" *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nenhuma compreensão	<input type="radio"/>	Muita compreensão									

6. Considerando seu conhecimento sobre memória organizacional (MO), qual o nível de importância da MO numa organização como o CDMP? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nenhuma importância	<input type="radio"/>	Muito importância									

7. Cite ao menos uma razão para a importância que você atribuiu na questão anterior.

8. A partir de quanto tempo você considera que uma organização pode ter memória organizacional? *

Marcar apenas uma oval.

- A partir de 10 anos
- A partir de 30 anos
- A partir de 50 anos
- A partir de 100 anos
- A qualquer tempo

9. O CDMP tem uma memória organizacional? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 10*
- Não *Pular para a pergunta 16*
- Não sei responder *Pular para a pergunta 16*

Sobre memória organizacional

10. Cite exemplo(s) do CDMP produzindo/usando memória organizacional

11/07/2021

Pesquisa sobre o CDMP

11. Cite UMA data que você considera importante para o CDMP

12. Cite atividade(s), circunstância(s) ou evento(s) que você considera importante para o CDMP

13. Cite pelo menos UM aprendizado que você obteve com o CDMP *

14. Cite pelo menos UMA situação / experiência que geralmente é esquecida na trajetória do CDMP, mas não deveria. *

15. Quando o CDMP usa a memória organizacional, a intenção é: *

Pode marcar mais de uma opção

Marque todas que se aplicam.

- ampliar o seu reconhecimento perante a sociedade
- promover o senso de identificação e de pertencimento
- compartilhar informações sobre o CDMP
- recuperar e preservar o conhecimento construído no CDMP
- para resgatar a trajetória do CDMP
- disseminar valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade
- refletir sobre sua finalidade
- repensar as atividades já realizadas
- repensar as atividades atuais
- repensar atividades futuras
- compreender a realidade na qual o CDMP atua

Outro: _____

Sobre memória organizacional

11/07/2021

Pesquisa sobre o CDMP

16. O que é preciso para o CDMP usar (mais) a memória organizacional? (pode marcar mais de uma opção).

Marque todas que se aplicam.

- equipe dedicada a esse tema
 recursos financeiros
 maior conhecimento sobre o tema

Outro: _____

CDMP e
sua
finalidade

A missão institucional do CDMP é "Defender os direitos humanos de crianças e adolescentes através de mecanismo de proteção jurídico social de forma democrática e participativa, contribuindo, assim, para a construção de uma cultura que incorpore a concepção de crianças e adolescentes como sujeitos de direitos".

17. Hoje, qual a necessidade principal da área da infância e adolescência na qual o CDMP deve agir? *

Com base nesta resposta, você responderá outras a seguir

18. Marque na escala o quanto a missão do CDMP corresponde à necessidade principal da área da infância e adolescência que você respondeu na questão anterior. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Distante da necessidade principal de C/A Próximo da necessidade principal c

19. Ao longo de sua trajetória, o CDMP desenvolveu atividades que foram agrupadas nas categorias abaixo. Dessa lista, qual experiência é FUNDAMENTAL para atender à necessidade da área de C/A que você identificou anteriormente? *

Marcar apenas uma oval.

- Atendimento de demandas de DCA por mecanismos sociojurídicos
 Articulação política com SGD - Poder Executivo
 Articulação política com SGD - Poder Judiciário/ Sistema de Justiça
 Atendimento e orientação
 Produção de conhecimento
 Formação
 Controle Social
 Nenhuma
 Outro: _____

11/07/2021

Pesquisa sobre o CDMP

20. Ao longo de sua trajetória, o CDMP desenvolveu atividades que foram agrupadas nas categorias abaixo. Dessa lista, qual experiência NÃO É MAIS RELEVANTE hoje para atender à necessidade da área de C/A que você identificou anteriormente? *

Marcar apenas uma oval.

- Atendimento de demandas de DCA por mecanismos sociojurídicos
- Articulação política com SGD - Poder Executivo
- Articulação política com SGD - Poder Judiciário/ Sistema de Justiça
- Atendimento e orientação
- Produção de conhecimento
- Formação
- Controle Social
- Nenhuma
- Outro: _____

21. Pra fazer o que precisa ser feito, considerando a necessidade principal da área de C/A que você apontou, bem como o cenário atual e futuro breve, qual dever ser o público prioritário das ações do CDMP? *

Marcar apenas uma oval.

- Criança e adolescente
- Famílias
- Profissionais do Sistema de Garantia de Direitos
- Setor público – Executivo, Legislativo e Judiciário e Ministério Público
- Conselheiros tutelares e de direitos
- Lideranças (comunitárias, religiosas etc)
- Fóruns, redes, comitês, organizações da sociedade civil.
- Outro: _____

22. Para o público que você respondeu na questão anterior, que estratégias de relacionamento você considera adequada? (pode marcar mais de uma opção)

Marque todas que se aplicam.

- Atividade presencial
- Atividade à distância
- Atendimento/Orientação da equipe técnica
- Atendimento/Orientação intermediado por terceiros (mobilizador, por exemplo)
- Redes sociais
- Publicações (livros, estudos, pesquisas, relatórios...)
- Eventos organizados pelo CDMP
- Eventos de outras organizações
- Email
- Campanhas
- Notícias na imprensa
- Site do CDMP

Outro: _____

11/07/2021

Pesquisa sobre o CDMP

23. Que sugestões você pode dar para o CDMP obter recursos para financiar ações que atendam à necessidade principal da área de C/A que você identificou? *

24. Você acredita que o CDMP pode (ou deve) encerrar suas atividades? Comente.

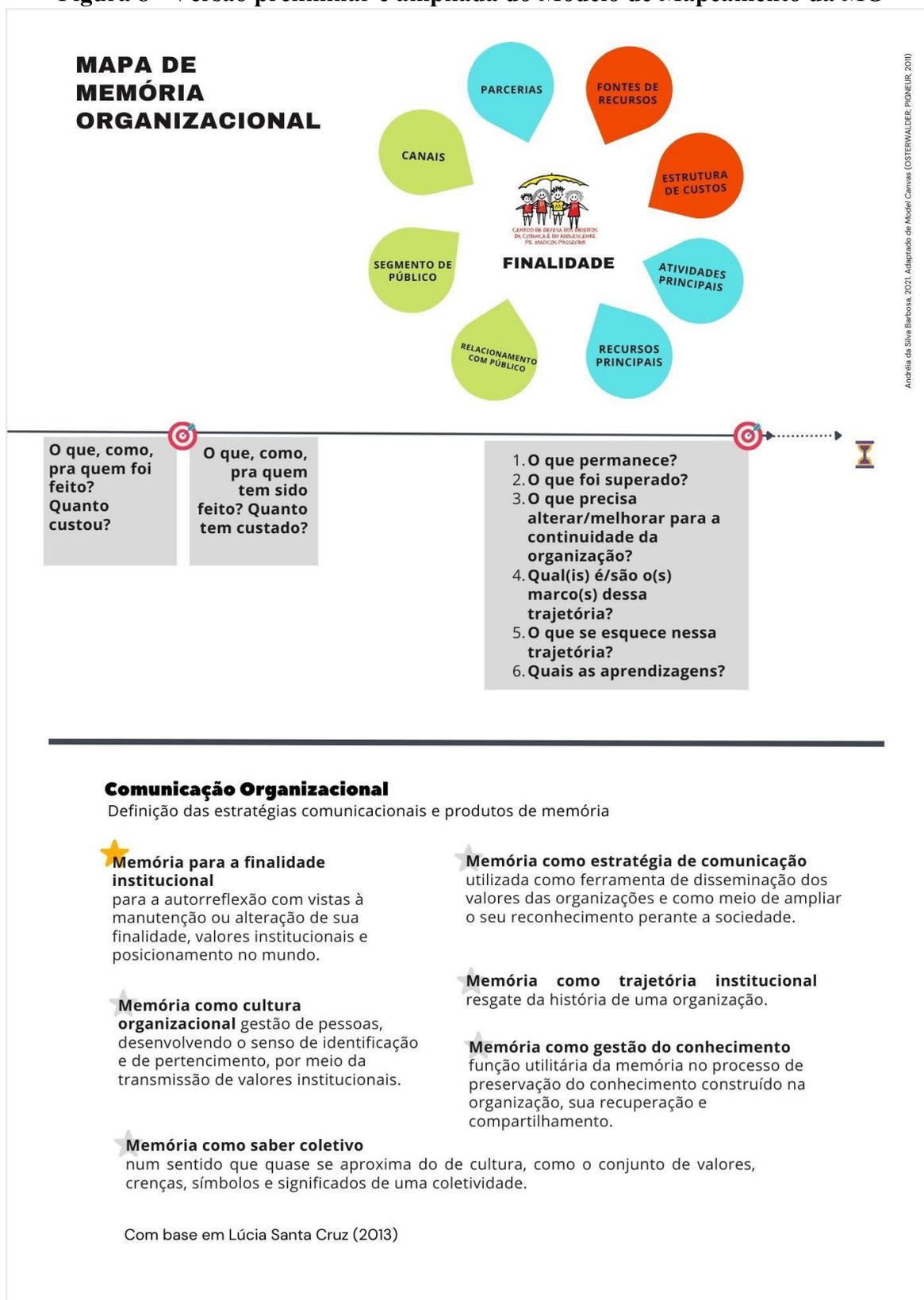
25. O que o CDMP precisa ser/fazer no futuro para responder às demandas atuais da área da infância e adolescência? *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Apêndice C – Versão preliminar e ampliada do Modelo de Mapeamento da MO

Figura 8 - Versão preliminar e ampliada do Modelo de Mapeamento da MO



Fonte: A autora.