

INFORMAÇÃO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: INVENTÁRIO DO RESGATE DAS FONTES DOCUMENTAIS COMO FERRAMENTA DE CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.

Vanderlea Nóbrega Azevedo Cortes¹

Eixo 5. Organização, tratamento e comunicação da informação.

RESUMO

Apresenta ação de resgate documental em acervo permanente, em situação de acúmulo, que objetivou demonstrar a viabilidade da construção da memória organizacional da Procuradoria Geral da União (PU/SE). Além do resgate documental propriamente dito, foi utilizada como instrumento de coleta a entrevista estruturada, aplicada mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pormenorizado. A fundamentação teórica abordou as questões dos chamados lugares de memória e da memória oral conforme Le Goff, Pierre Nora e Halbwachs, articulando conceitos da gestão documental de Bellotto, Barros, Cellard, assim como de institucionalização da memória de Nassar, Workman e Totini. Conclui que por meio do desenvolvimento e implantação de Políticas de Gestão Documental, Normas baseadas na Organização Internacional de Padronização (ISO), na Associação de Normas Técnicas (ABNT), nas diretrizes do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) e no trabalho de profissionais da Biblioteconomia, Documentação, Arquivologia, é possível que esta atividade-meio se torne tão importante quanto as atividades-fim das organizações.

Palavras-Chave: 1 Memória Organizacional. 2 Gestão da Informação Documental. 3 Acervo Documental.

ABSTRACT

It presents documentary rescue action in a permanent collection, in a situation of accumulation, which aimed to demonstrate the feasibility of building the organizational memory of the Attorney General's Office (AGU). In addition to the documental rescue itself, the structured interview was used as a collection tool, applied through a free informed consent form. Theoretical basis addressed the questions of memory and oral memory according to Le Goff, Pierre Nora and Halbwachs, articulating concepts of the documentary management of Bellotto, Barros, Cellard, as well as institutionalization of the memory of Nassar, Workman and Totini. It concludes that through the development and implementation of Document Management Policies, Standards based on the International Organization for Standardization (ISO), the Technical Standards Association (ABNT), the National Archives Council (CONARQ) guidelines and the work of Library, Documentation, Archival, it is possible that this medium-activity becomes as important as the end-activities of organizations.

Keywords: 1 Organizational Memory. 2 Management of Documentary Information. 3 Documentary Collection

¹ Bacharel em Biblioteconomia e Documentação (UFS/2013); Especialização em Documentação e Gestão de Arquivos Empresariais e Culturais (UNINASSAU/2016); Docente Voluntária DCI/UFS (2016/2018); Pesquisadora do Grupo PLENA/UFS desde 2015; Mestranda do programa de Pós-Graduação Profissional em Ciência da Informação (PPGCI/UFS). <vanderleancortes@yahoo.com.br>.

1 Introdução

A construção da memória organizacional vem se tornando essencial no atual contexto social na medida em que as organizações são unidades inseridas na sociedade e a estruturação da sua memória viabiliza o seu compromisso social e a amplia o reconhecimento da sua atuação como unidade produtiva e de valor histórico e cultural. Esta construção transcorre lugares que reúnam fontes documentais originais ou de informação documental primária, assim como a produção de novos documentos derivados de depoimentos, bem como objetos materiais ou imateriais.

Neste cenário, surge a construção da memória organizacional, que reflete a importância da organização a partir do resgate da sua informação documental e da memória oral, individual e coletiva, como potencial de redesenhar a história a partir da visão das experiências passadas.

Tema de grande relevância transpõe os limites do que sejam documentos, percorre os monumentos, as abordagens transcritas pela oralidade e por meio da interdisciplinaridade das ciências transpõem os fatos para o presente e reconstrói a história agregando valores e experiências para o futuro. Assim, a informação é o elemento que agrega valor ao documento e nela está intrínseca o seu valor social e histórico, independente da função a que foi destinado, visto que, “o sentido e o significado dos documentos é mutável, e eles assumem novos valores ao longo do tempo” (BARROS, 2015, p. 18).

Nessa reflexão, o ciclo documental percorre e completa o seu trajeto, comportando em sua essência possíveis lugares de memória porque, independentemente da finalidade da sua criação, representam o patrimônio cultural de uma organização. Portanto, preservar a memória consiste em promover o seu resgate, que abrange todos os registros contidos nos documentos, nos depoimentos orais e nos elementos e objetos dispersos no ambiente corporativo, pois “a organização da memória é posterior ao acontecimento”. (BELLOTO, 2005, p. 272-273).

Assim, o valor do documento não se restringe apenas a finalidade a qual foi criado, já que ele está envolto pelas linhas do tempo, pelas transformações sociais posteriores a sua criação e sempre será um provável repositório de memória. Envolve acontecimentos que sedimentam os alicerces da memória. Segundo Nassar (2007,

p.111), *o importante é entendermos que essa construção é alicerçada naquilo que foi (ou é) relevante para cada indivíduo, o grupo ou a organização. O que daí se coleta constitui a memória.* Tal reflexão transcorre para a valorização e o uso estratégico da informação documental influenciando diretamente os pilares da memória.

Contudo, apesar da memória organizacional ser reconhecida como agente catalisador para a gestão do conhecimento e de inserir e apresentar à organização para a sociedade, explorando todo o seu potencial, valorizando a estrutura funcional e relevando o seu compromisso social público, ainda carece de estruturação em inúmeros órgãos do executivo, e neste sentido, a pesquisa relatada nesse artigo se justifica pelo impacto social dos 24 anos de criação da Procuradoria da União em Sergipe (PU/SE), órgão integrante da Advocacia Geral da União (AGU), que representa o Estado brasileiro judicial e extrajudicialmente o Poder Executivo (Constituição Federal, 1988, art. 131), além de defender em juízo a União com a função social de promover o assessoramento e orientação dos dirigentes do Poder Executivo Federal, de suas autarquias e fundações públicas, para dar fulcro jurídico aos atos administrativos que serão praticados.²

Esse estudo teve por objetivo geral demonstrar a viabilidade da construção da memória da AGU, por meio do resgate da informação documental e da documentação da memória coletiva, assim como o registro de depoimentos de diferentes colaboradores e mais especificamente, desenvolveu um breve diagnóstico metodológico das dificuldades do resgate no arquivo institucional e a construção do inventário como ferramenta de estruturação da memória organizacional da Procuradoria da União em Sergipe.

2 Abordagens interdisciplinares entre a memória, memória organizacional e a ciência da informação

A memória transcorre por abordagens entre as diferentes ciências como objeto de estudo, levando a compreensão de fatos, assim como de sua lembrança, registro ou ocultação. A visão de que o seu resgate ecoa não somente nos documentos, entendidos como monumentos à memória, mas também na oralidade dos grupos sociais, nos

² A principal fonte para a caracterização da Advocacia Geral da União foi o conteúdo institucional do Portal da AGU, disponível em: <<http://www.agu.gov.br/>>.

permite vislumbrar a dimensão e o valor do apelo aos testemunhos para completar estas lacunas.

Neste sentido, Halbwachs (1990, p. 25) entende que as primeiras testemunhas somos nós mesmos, porque temos a informação passada interiorizada e que pode ser reconstruída, apoiada nos depoimentos dos outros, o que nos leva a compreender que a memória está inserida nas relações entre os indivíduos e o meio social, o que remete a coletividade.

Pierre Nora (1993, p.17) dialoga com Halbwachs, na mesma concepção de que a memória emerge de um grupo social, que ela une e enfatiza os vestígios da memória, por meio dos testemunhos, documentos, imagens, discursos, como sinais de um *dossiê* visível para a materialização da passagem da memória, fazendo de cada um o historiador de si mesmo, na medida em que a história cria uma identidade universal que tende a desfragmentar a memória inserida na identidade de vários grupos.

Nora traduz os lugares de memória como lugares que estejam em constante transformação envoltos em um espiral do coletivo ao individual, caracterizando que,

A razão fundamental de ser de um lugar de memória é parar o tempo, é bloquear o trabalho do esquecimento, fixar um estado de coisas, imortalizar a morte, materializar o imaterial[...] os lugares de memória só vivem de sua aptidão para a metamorfose, no incessante ressaltar de seus significados e no silvado imprevisível de suas ramificações. (NORA, 1993, p. 22).

Le Goff (1990, p. 476) compreende a relação da memória e da busca da identidade considerando que “a memória é um elemento essencial do que se costuma chamar identidade, individual ou coletiva, cuja busca é uma das atividades fundamentais dos indivíduos e das sociedades de hoje, na febre e na angústia”.

O autor entende que o documento é monumento partindo do princípio que são instrumentos que representam o esforço da sociedade em impor o futuro e perpetuar a memória coletiva.

As concepções nas quais a memória traduz a identidade de um grupo social conduzem-na como parte da exteriorização e da correlação de um “resgate” dos lugares de memória e que neles se desenvolvam abordagens multifacetadas e, principalmente, reconhecidas pela importância do registro, da conservação e da democratização do acesso. .

Nessa perspectiva, Nora (*apud* LE GOFF, 1994, p. 473) acrescenta que:

[...] não podemos esquecer os verdadeiros lugares da história, aqueles onde se deve procurar, não a sua elaboração, não a produção, mas os criadores e os denominadores da memória coletiva: Estados, meios sociais e políticos, comunidades de experiências históricas ou de gerações, levadas a construir os seus arquivos em função dos usos diferentes que fazem a memória.

Deveras, o pensamento crítico e aberto na pesquisa, resgatar a memória é garimpar os documentos e documentar as falas e no “garimpo” da documentação dos lugares da memória, e nesse momento, entendemos que a memória possui abordagens contidas na interdisciplinaridade das ciências que são convergentes entre si e a Ciência da Informação, principalmente na Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia.

Efetivamente, percebemos que este resgate emerge da junção de um campo vasto e interdisciplinar no qual Le Coadic (1996, p. 22) corrobora que *traduz-se por uma colaboração entre diversas disciplinas, que leva interações, isto é, uma certa reciprocidade, de forma que haja, sem suma, enriquecimento mútuo.*

Assim, Ciência da Informação associa-se intrinsecamente a memória, quando busca representar e recuperar a informação como ponte de acesso ao conhecimento e dela reconhece o seu poder em transformar e resgatar os fatos, sob diversas óticas e aspectos sociais e nesta colaboração de campos de conhecimento se compõe o conceito de memória organizacional.

2.1 Memória organizacional

A partir da década de 1970, com as redefinições teórico-metodológicas da investigação apresentadas com a “Nova História” tida como um marco teórico o qual refletiu para que os acervos das empresas passassem por uma transformação, que ampliou a perspectiva de resgate documental com fins de estudo da construção da cultura e da identidade corporativa. (TOTINI; GABETE, 2004, p. 113).

Ainda conforme as autoras, no Brasil, os novos conceitos de memória organizacional ganharam força a partir da redemocratização do País e a grave crise econômica da década de 80 que transformaram o panorama do mercado brasileiro e as empresas buscaram a sua reestruturação no resgate da memória organizacional e na consciência da sua identidade, além de muitos outros trabalhos acadêmicos que foram

sendo desenvolvidos nas áreas de Economia, Administração e Sociologia, já marcando as diferentes abordagens que o tema possui.

A memória organizacional está diretamente relacionada com a trajetória institucional englobando a estrutura das organizações, o corpo funcional, a sua missão e função social que reflete como ela é no presente, valorizando todos os passos já percorridos junto a sociedade em sua trajetória e que faz parte da sua história. Como caracteriza Worcman (2004, p. 23):

A história de uma empresa não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas como um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros. [...] capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória.

Desse modo, o verdadeiro resgate da memória organizacional está na cumplicidade do arquivo, no garimpo dos documentos setoriais guardados como troféus ou mesmo no silêncio das custódias particulares e na oralidade de um grupo

Contudo, refazer os passos e a trajetória de uma instituição não consiste unicamente em um único passo, envolve ações que vão além da concepção de recuperação da informação, onde, neste sentido, Nassar (2007, p. 21) enfatiza a importância de memória como fonte de patrimônio do conhecimento para a organização e complementa ainda que dar a conhecer a memória da empresa não é *juntar em álbuns velhas fotografias amareladas, papéis envelhecidos. É usá-la a favor do futuro da organização e seus objetivos presentes.*

A visão do autor reflete para a tarefa complexa que envolve um projeto de resgate, no qual estão inseridos encontros e desencontros de um denominador comum chamado tempo e à sucessão de várias gestões, que nem sempre estão prontas para entender os momentos sociais anteriores.

Os lugares da memória organizacional precisam ser revisitados, porque eles são os verdadeiros detentores da trajetória de uma empresa e da fundamentação de sua identidade social. Somente será resgatado pela insistência do documentalista, pela visão do historiador, pelo envolvimento coletivo dos integrantes de uma instituição e pela certeza que a memória é coletiva e faz parte de identidade e cultura organizacional.

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um resgate inicialmente documental, delineado sob o ponto de vista metodológico da pesquisa de cunho qualitativo e interpretativo, sendo sua natureza aplicada e alcance exploratório. A importância deste tipo de estudos se dá por que *são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes* (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p.101).

Como procedimentos metodológicos resultantes, para nos debruçarmos sobre o tema de modo adequado, inicialmente foi elaborado o levantamento do estado da arte por revisão de literatura. Com os principais juízos e conceitos em mãos, partimos para o estudo exploratório de campo e a localização das evidências do percurso histórico da AGU, registrado em documentos e nas memórias coletivas de seus quadros funcionais.

O relatório parcial da pesquisa, registrado por meio deste artigo, baseou-se em diversas fontes documentais que geralmente são fontes primárias, muitas vezes incompletas, portanto, este tipo de procedimento possui abordagens mais complexas porque é preciso examinar o contexto no qual foi criado o documento, visto que, ele permite acrescentar à dimensão do tempo a compreensão social (CELLARD, 2008, p. 295). Gil (2008, p. 51) atenta para a compreensão de que esta investigação “baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Dessa maneira, a pesquisa passa por campos tênues da investigação documental, muitas vezes excedem os limites dos arquivos institucionais e percorrem os arquivos pessoais, dispersos e silenciosos, o que caracteriza também o objetivo exploratório que a princípio explora, desbrava horizontes.

O problema pesquisado no presente artigo se refere à superação da situação de apagamento da memória organizacional da AGU, à medida que os arquivos detentores da informação documental vão sendo descartados sem a devida análise, enquanto os colaboradores detentores da memória coletiva vão se retirando dos quadros institucionais, por aposentadoria, morte, transferência, etc.

O objetivo geral é demonstrar a viabilidade da construção da memória da AGU, por meio do resgate da informação documental e da documentação da memória

coletiva, assim como o registro de depoimentos de diferentes colaboradores. A estruturação desses depoimentos se dá no âmbito operacional da AGU, sendo a pesquisadora também uma funcionária efetiva e colaboradora da organização por mais de uma década, o que insere na pesquisa também o caráter antropológico, ou seja, a metodologia de pesquisa participante.

Os resultados sistematizados da pesquisa projetada foram inseridos em um inventário o qual atua como ferramenta da estruturação da memória e como recurso imediato para estruturar os documentos custodiados provisoriamente ou definitivamente e dirigidos aos profissionais da AGU e para a sociedade em geral, que é atendida em importantes necessidades pelos serviços dessa organização, sendo que os seus efeitos permanecem invisíveis e sua atuação cairá no esquecimento, caso não haja o resgate e sistematização do conhecimento corporativo, sobretudo da memória organizacional.

Optou-se por iniciar os trabalhos de sistematização da pesquisa pela entrevista³ de história oral, porque a maior fonte de documentação para subsidiar a pesquisa estava contida no sujeito social principal, Paulo Andrade Gomes, atual Procurador-Chefe da Fazenda Nacional, fundador e primeiro Procurador-Chefe da União em Sergipe, que foi selecionado e aceitou o desafio do projeto. Para definir a importância da história oral, segundo a transcrição da fala do entrevistado em relação a importância do seu resgate:

A história do homem é processo, você não tem como fazer uma coisa matemática. Hoje aqui e amanhã, de repente aparece. Não funciona assim. É um procedimento que faz você refletir a decisão e os fatores que influenciaram isso ou aquilo. (GOMES, 2016)

Foram selecionadas mais duas Servidoras para entrevistas necessárias a formulação deste artigo, escolhidas estrategicamente para identificar as diferentes visões, opiniões e dimensões da história oral, sendo uma Servidora do apoio administrativo que foi cedida no início da implantação da PU/SE e outra Servidora da Assessoria Jurídica também cedida nas mesmas circunstâncias.

³ Entrevista agendada e aplicada mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pormenorizado, explicando a utilização dos depoimentos coletados e solicitando também autorização para identificação e da exposição de imagem do depoente.

4 Resultados e discussões

Os primeiros passos na construção da memória organizacional da AGU foram obtidos com o resgate nos arquivos da Procuradoria da União em Sergipe (PU/SE), nos arquivos pessoais, em documentos dispersos. Não houve barreiras para localizar ou custodiar provisoriamente estes documentos que validaram a pesquisa. Os Servidores, inclusive os aposentados se sentiram motivados em participar e contribuir com os seus acervos pessoais.

Identificou-se resistência maior nos arquivos setoriais da AGU, caracterizados por uma política de custódia paralela, baseada em usos e costumes, que muitas vezes não é permite que o documento percorra o ciclo documental arquivístico.

Quadro 1: Inventário do Resgate Documental de Partida.

PRODUÇÃO DOCUMENTAL REPRESENTATIVA		
Tipo de Acervo	Conteúdo/Características	DOCUMENTOS RELEVANTES/ CUSTÓDIA
DOCUMENTOS OFICIAIS	Toda a documentação resgatada que reflete as tomadas de decisões inerentes a implantação, gestão e comprovam fatos determinantes para a implantação da PU/SE. O resgate foi a partir do ano de 1994 até 1996. Listamos alguns documentos relevantes que estão custodiados no arquivo setorial da Coordenação Administrativa e alguns documentos dispersos no arquivo do anexo da PUSE sem catalogação. Não foi possível recuperar nenhum documento referente as tomadas de decisões inerentes ao ano de 1993 até 1994, onde serão transcritos e validados por meio de depoimentos.	<ul style="list-style-type: none"> a) Ordem de serviço nº 1 -05.01.1995 até 2016. b) Memorando-Circular 001 de 05.01.1995 até 2016. c) Documento de Cadastro Nacional de Bens Imóveis-DCN de 26.03.1985 – instalação da PUSE na Travessa Baltazar Góes, 86-6º andar. d) Termo de entrega do imóvel em 15.02.1995 e) Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica-CNPJ – Inscrição da PUSE em 30.06.2000; f) Portaria 557 de 15.07.1999 autorizando a doação do imóvel da União em Terreno de Marinha da SPU para a AGU/PU/SE. g) ofício 196/99 da SPU de 09.08.1999, para a desocupação do imóvel cedido a AGU encaminhada ao morador irregular, Sr. Militino Rodrigues Ferreira (Engenheiro da PORTOBRÁS). h) Termo de entrega do próprio nacional referente ao imóvel da Av. Beira Mar, 53 para instalação da PUSE de 21.10.1999. i) Dossiê do Termo Aditivo de Prestação de Serviços nº 139/2000 de reforma da 2ª Sede da PU/SE –Projeto executado por ENGE B BOTELHO ENGENHARIA LTDA de 28.12.2000. j) Memorando Circular nº 1 convidando em mala direta as autoridades de Sergipe para participação do VI Encontro Regional da Advocacia Geral da União-5ª Região de 27 a 31 de agosto de 2001. k) ofício 95 CGRH/DRH/SGAGU de 25 de fevereiro de 2003 apresentando o Procurador da Fazenda Nacional ao seu órgão de origem. l) Memorando SN devolvendo e agradecendo o então Procurador-Chefe da PU/SE a PGFN face a nomeação de Advogado da União concursado.

Fonte: Elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes, adaptado da Classificação dos acervos – Totini e Gagete (2004, p. 125-126).

Houve perdas irreparáveis de documentos que historicamente seriam relevantes para a pesquisa. Porém, utilizando-se das estratégias de pesquisa da Ciência

da Documentação, é possível recuperar exemplares de séries documentais por meio do rastreamento de suas vias, ou proceder a prospecção de dados que se encontram no ambiente organizacional, na memória coletiva, e que podem ser sistematizados por meio de depoimentos orais.

Quadro 2: Inventário do Resgate Documental e Depoimentos Orais.

PRODUÇÃO DOCUMENTAL REPRESENTATIVA		
Tipo de Acervo	Conteúdo/Características	DOCUMENTOS RELEVANTES/ CUSTÓDIA
BANCO DE DEPOIMENTOS	Entrevista com Paulo Andrade Gomes – Primeiro Procurador-Chefe da União em Sergipe e responsável pela implantação daquela organização.	Arquivo de mídia contendo 5 horas de áudio da entrevista realizada em 09/06/2016 no Gabinete da Procuradoria da Fazenda Nacional
	Entrevista de Rosângela Silva Mariano primeira requisitada para auxiliar na Assessoria Jurídica do Núcleo Processual na primeira Sede da PU/SE.	Arquivo de mídia contendo 2 horas de áudio da entrevista realizada em 02/06/2016 no Gabinete da PU/SE.
	Entrevista Maria Angélica Nascimento Santos, requisitada para PU/SE em 1993.	Arquivo de mídia contendo 40 minutos de áudio da entrevista realizada em 30/05/2016 na Secretaria Judiciária da PU/SE.
FOTOS	Fotos referentes a solenidades institucionais realizadas nas datas comemorativas na sede da PU/SE.	Arquivo digitalizado em rede e disponível no setor da Biblioteca/PUSE com um total de 250 fotos.
	Fotos do arquivo pessoal dos Servidores retratando o cotidiano da sua vida profissional.	Arquivo digital com fotos do período de 1995-2003 com 140 fotos digitalizadas e gentilmente cedidas pelos Servidores e familiares.
	Fotografias do VI Encontro Regional da de AGU realizado 27 a 31 de agosto de 2001.	Fotos originais e sob a custódia do setor de Biblioteca da PU/SE em um total de 120 fotos e duplamente digitalizadas em arquivo de rede.
	Fotografias da inauguração da 2ª Sede da PU/SE.	Fotos originais sob a custódia do setor da Biblioteca da PU/SE em um total de 40 fotos e duplamente digitalizadas em arquivo de rede.
DOSSIÊS	Dossiê Administrativo da implantação da 1ª sede da PU/SE (1994)	Dossiê físico sob a custódia do arquivo setorial da Coordenação Administrativa (CORAD) da PU/SE
	Dossiê Administrativo da implantação da 2ª sede da PU/SE (2001)	Dossiê físico sob a custódia do arquivo setorial da Coordenação Administrativa (CORAD) da PU/SE
	Dossiês contendo pastas funcionais dos Servidores da PU/SE	Dossiê físico sob a custódia do arquivo setorial da Coordenação Administrativa (CORAD) da PU/SE com pastas funcionais dos Servires.
	Dossiê Judicial do processo nº 00.0001108-8, um dos primeiros processos onde a União atuou.	Reintegração de posse de área de remanescentes indígenas XOCÓ com petição de 10.09.1993 e chancela manual da JFSE localizado no arquivo anexo, não catalogado e posteriormente custodiado pela Biblioteca da PU/SE e duplamente lançado no arquivo de rede da PU/SE.

Fonte: Elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes, adaptado da Classificação dos acervos – Totini e Gagete (2004, p. 125-126).

O resgate documental foi inventariado conforme quadro de produção documental representativa (quadros 1 e 2), para possibilitar melhor visibilidade da natureza, quantidade e qualidade dos documentos utilizados como fontes na pesquisa primária.

As entrevistas foram armazenadas em mídias e transcritas, e a história oral foi agraciada pelos desafios de memória que fluiu como se estivesse pronta há 24 anos, como se hoje e somente hoje os fatos estivessem nascendo.

Na entrevista realizada em nove de junho de 2017, na Sede da Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN) com Dr. Paulo Andrade Gomes (Figura 2), referente à sua trajetória e atuação por nove anos e seis meses, Gomes destacou a difícil trajetória de implantação da AGU, quando não havia sede própria. No entanto, tinha ciência da situação quando aceitou o convite para o comissionamento, com menos de dois meses de nomeado como Procurador da Fazenda Nacional, o qual relata:

Foi uma responsabilidade absurda, à medida que nós iríamos montar um órgão previsto na constituição, novíssimo, recém-formado pela constituição, não tinha nem cinco anos de promulgada. Você iria ser encarregado de montar um escritório jurídico da representação do país, não era pouca coisa! (GOMES, 2016)

Gomes ainda destacou que a iniciativa do resgate da memória organizacional, independentemente que seja para a AGU ou para a população sergipana e brasileira, é importantíssima, não considerando em termos de valores financeiros, mas, em termos de patrimônio cultural e valores referenciais. Gomes acredita que o desafio organizacional da AGU do século XXI se aproxima da estruturação profissional, na qual o exercício de várias funções especializadas é necessário ao desenvolvimento da informação documental, o marketing da atuação junto à sociedade e para evitar a perda da memória organizacional.

A entrevista com outros servidores aguçou a memória da visão que os motivou a serem inicialmente cedidos e depois redistribuídos para o órgão, enfrentando o desafio de trabalhar com a informação jurídica. No caso da assessora judiciária Rosângela Silva Mariano, oriunda da Delegacia de Administração do Ministério da Fazenda em Sergipe⁴, visto que possuía formação em Direito e conhecimentos de informação jurídica discorreu em seu depoimento sobre muitos fatos que aconteceram nestes 21 anos de atuação, dos quais dez anos esteve como Coordenadora Judiciária, e destaca que falta divulgação para a sociedade das ações relevantes e do trabalho desenvolvido pela AGU em favor da população.

Os demais discursos coletivos convergem à constatação da crença na lacuna no

⁴ Mariano foi cedida à AGU no interesse da União pela Portaria nº 4 de 11 de setembro de 1996.

que tange ao *marketing* institucional, para que a população entenda que a atuação da AGU em função da União se converte em importantes benefícios e conquistas para toda a sociedade. Assim, ao trabalhar-se com a memória organizacional, nos deparamos com o esquecimento, o apagamento e a ocultação, até mesmo para os mais jovens servidores da AGU, de sua função social.

Considerações Finais

A pesquisa permitiu que fossem visitados e revisitados os lugares de memória que pudessem identificar os documentos relevantes para a construção da memória organizacional da AGU. Os passos não foram longos, mas foram árduos, pois os lugares da memória não estavam distantes, estavam perto... silenciados. Neste trabalho de resgate documental e informacional, é preciso se vestir de vários ofícios e se despirmos dos princípios da objetividade, garimpar em um arquivo que vive na carência de uma gestão especializada, procurar arduamente com a sagacidade de um historiador e persistir na determinação e na ânsia de um documentalista.

As informações existem. Estão dispersas em diferentes registros e no discurso coletivo, mas, memória é seletiva, é sábia e forte porque está interiorizada pelas pessoas pronta para ser resgatada e ela vai reconduzindo os fatos para o presente, abrilhantadas pela sabedoria que só vem com o tempo.

Esta pesquisa não leva a fechar círculos, ela é imensamente contagiante e infinita em documentação, história, em memória organizacional e em informação documental. Todo e qualquer resgate documental estará atrelado ao Arquivo, pela sua importância e pela sua função e dele emana todas as outras possibilidades, mas, o importante da construção de uma memória organizacional é a amplitude de documentos, monumentos e oralidade.

Emana a necessidade de que as organizações realizem mais do que projetos de digitalização de documentos, desenvolvendo políticas documentais que salvaguardem documentos e vias importantes para a construção da memória organizacional e os indexem e preservem adequadamente.

Por meio do desenvolvimento e implantação de Políticas de Gestão Documental, Normas baseadas na Organização Internacional de Padronização (ISO), na Associação de Normas Técnicas (ABNT), nas diretrizes do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) e no trabalho de profissionais da Biblioteconomia, Documentação, Arquivologia, é possível que esta atividade-meio se torne tão importante quanto as atividades-fim das organizações.

Como consequência, a pesquisa também verificou que a estruturação de centros de memória e a gestão de arquivos realizada por profissionais especializados, não são eventos espontâneos nas organizações públicas e privadas, pois os custos e as atividades especializadas não são compreendidos como prioritárias, são vistas como gastos e perdas de recursos. É necessário que gestores e profissionais em atuação vençam a resistência e adquiram visão de que a memória organizacional não é uma mera lembrança passada, ela volta e está viva: faz parte da valorização da organização, demonstrativo da trajetória de toda experiência acumulada, dos erros e acertos, das perdas e dos ganhos.

Resgatar a memória organizacional é acreditar que a organização possui capacidade de abraçar o passado e o transportar para o presente, e que desta memória proveniente da junção de documentos e da oralidade, possa sistematizar e absorver importante patrimônio para a composição do conhecimento organizacional e capital identitário.

Referências

BARROS, Thiago Henrique Bragato. **Uma trajetória arquivística a partir da análise do discurso: inflexões histórico-conceituais**. 1 ed. São Paulo: Cultura Acadêmica. 2015. 272 p. e-book. ISBN 978-85-7983-661-9

BELLOTTO, Heloisa Liberalli. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 316 p.

BRAGA, Kátia Soares. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência de Informação. In: MUELLER, Suzana Pinheiro (Org.). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. 192 p. (Série Ciência da Informação e da Comunicação).

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 05 de outubro de 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso: 04 jun. 2016.

BRASIL. Lei n. 10.480, de 2 de julho de 2002. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU – GDAA e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília: Senado Federal, 03 jul. 2002. Seção 1, p.1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10480.htm Acesso em: 01 jul. 2016.

BRASIL. Lei Complementar n. 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília: Senado Federal, 11 fev. 1993. Seção 1, vol. 2, p. 261. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp73.htm. Acesso em: 01 jul. 2016.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

FERREIRA, Marieta de Moraes; FERNANDES, Tania Maria; ALBERTI, Verena. (Org.). **HISTÓRIA ORAL: desafios para o século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Casa de Oswaldo Cruz/CPDOC, 2000. 204 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008, 200 p.

GOMES, Paulo Andrade. **Gestão do primeiro Procurador-Chefe da União em Sergipe (PU/SE) no período de 1993-2003**: depoimento. [9 de junho, 2016]. Aracaju, Sede da Procuradoria da Fazenda Nacional. Entrevista concedida a Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes. 2016. 1 arquivo mp3 (4 horas).

HALBWACHS, Maurice. **A MEMÓRIA COLETIVA**. Tradução Laurent Léon Schaffter. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 1990. 189 p.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Tradução Maria Yeda F. S. de Figueiras. Brasília: Briquet de Lemos. 1996. 113 p.

LE GOFF, Jacques. **HISTÓRIA E MEMÓRIA**. Tradução Bernardo Leitão et al. Campinas: Editora da Unicamp, 1990. 476 p.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso na COHAB. Brasília: UCB, 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília (UCB).

MOLINA, Letícia Gorri. **Memória Organizacional e constituição de bases de conhecimento**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Marília: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), 2013.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007. 206 p.

NASSAR, Paulo. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In: _____. **MEMÓRIA DE EMPRESA: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004. p. 15-22.

NORA, Pierre. Entre memória e História: a problemática dos lugares. Tradução de Yara Aun Khoury. **Rev. Projeto História**, n. 10, dez, 1993. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/12101/8763>>. Acesso: 02 abr. 2016.

OLIVEIRA, Marlene de. Origens e Evolução da Ciência da Informação. In: OLIVEIRA, Marlene de (Org.). **Ciência da Informação e Biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. p. 6-21.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

TOTINI, Beth; GAGETE, Élida. Memória Empresarial, uma análise da sua evolução. IN: NASSAR, Paulo (Org.). **MEMÓRIA DE EMPRESA: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004. p. 113-126.

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. IN: NASSAR, Paulo (Org.). **MEMÓRIA DE EMPRESA: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.p. 23-30.