



---

Credenciamento: Portaria N° 597/2017 de 5/5/2017, D.O.U de 8/5/2017

ANA LÉRIDA PACHECO GUTIERREZ

**MEMÓRIA INSTITUCIONAL E GESTÃO DOCUMENTAL NO INSTITUTO DE  
MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA DA UFRGS**

CANOAS, 2017

ANA LÉRIDA PACHECO GUTIERREZ

**MEMÓRIA INSTITUCIONAL E GESTÃO DOCUMENTAL NO INSTITUTO DE  
MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA DA UFRGS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria de Lourdes Borges

CANOAS, 2017

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G984m Gutierrez, Ana Lérica.

Memória institucional e gestão documental no Instituto de Matemática e Estatística da UFRGS [manuscrito] / Ana Lérica Gutierrez – 2017.

251 f.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) – Universidade La Salle, Canoas, 2017.

“Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria de Lourdes Borges”.

1. Memória institucional. 2. Gestão documental. 3. Instituto de matemática e estatística - UFRGS. I. Borges, Maria de Lourdes. II. Título.

CDU: 930.25

ANA LÉRIDA PACHECO GUTIERREZ

**MEMÓRIA INSTITUCIONAL E GESTÃO DOCUMENTAL NO INSTITUTO DE  
MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA DA UFRGS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Aprovado pela banca examinadora em 28 de junho de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Maria de Lourdes Borges  
Universidade La Salle, Orientadora e Presidente da Banca

---

Profa. Dra. Tamára Cecília Karawejczyk Telles  
Universidade La Salle

---

Profa. Dra. Gilca Maria Lucena Kortmann  
Universidade La Salle

---

Prof. Dr. Valdir José Morigi  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## AGRADECIMENTOS

A gratidão é uma dimensão importante da memória, que emerge da certeza de que nunca estive sozinha nesta jornada que só se tornou possível com a participação, apoio e incentivo de muitas pessoas, nos diversos grupos no qual transitei. Cada um deixou impressa sua contribuição e me ensinou que juntos somos melhores. Gostaria que soubessem que estarão sempre em meu coração.

Agradeço ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Unilasalle pela generosidade com que compartilharam seus saberes e por apresentarem as possibilidades de investigação que a Memória Social oferece;

Agradeço à minha querida orientadora, Profa. Dra. Maria de Lourdes Borges, pela competência e generosidade em compartilhar seu conhecimento, além da paciência e compreensão diante das minhas limitações e dificuldades;

Agradeço aos membros da banca examinadora que gentilmente aceitaram o convite e cederam o seu tempo para a avaliação desta pesquisa;

Agradeço a oportunidade de ter conhecido e convivido com a querida turma 302 nestes dois anos. Vocês são inesquecíveis!

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) e à Escola de Desenvolvimento (EDUFRGS) pela concessão do incentivo educacional e afastamento, sem os quais o estudo não seria viável;

Agradeço aos gestores e colegas do Instituto de Matemática e Estatística (IME), que aceitaram e apoiaram o meu afastamento temporário e compreenderam que estudo traria contribuições para a instituição;

Agradeço às pessoas que gentilmente se dispuseram a colaborar, doando seu tempo para as entrevistas e contribuindo diretamente para os resultados do estudo. Obrigada por confiarem e acreditarem na realização deste trabalho;

Agradeço aos demais colegas que mobilizaram esforços e colaboraram para a concretização de etapas importantes deste estudo.

Agradeço ao Cláudio Macedo pelo incentivo, apoio incondicional e compreensão com a minha ausente presença durante esses meses de imersão.

Todos os dias quando acordo  
Não tenho mais o tempo que passou  
Mas tenho muito tempo  
Temos todo o tempo do mundo

Todos os dias antes de dormir  
Lembro e esqueço como foi o dia  
Sempre em frente  
Não temos tempo a perder

Nosso suor sagrado  
É bem mais belo que esse sangue amargo  
E tão sério  
E selvagem.

Legião Urbana

Ao contrário do que costumamos pensar, nós somos e fazemos as  
instituições.

Icléia Costa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>16</b>
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b>	<b>17</b>
1.3.1	Importância e Contribuição	17
1.3.2	Viabilidade	19
1.3.3	Relevância Científica e Acadêmica	20
<b>1.4</b>	<b>Estado da Arte</b>	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>33</b>
<b>2.1</b>	<b>Memória Coletiva e Social</b>	<b>33</b>
<b>2.2</b>	<b>Um Conceito de Institucional</b>	<b>42</b>
<b>2.3</b>	<b>Memória Institucional</b>	<b>49</b>
<b>2.4</b>	<b>Gestão Documental</b>	<b>55</b>
2.4.1	Informação, Documento e Arquivo	56
2.4.2	Legislação Arquivística	65
2.4.3	Preservação do Patrimônio Documental	67
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b>	<b>71</b>
<b>3.1</b>	<b>Pesquisa Qualitativa</b>	<b>73</b>
<b>3.2</b>	<b>Estudo de Caso</b>	<b>73</b>
<b>3.3</b>	<b>Universo da Pesquisa</b>	<b>77</b>
3.3.1	Pesquisa Documental	77
3.3.2	Observações e Registros Fotográficos	78
3.3.3	Entrevistas e a (difícil) Escolha dos Entrevistados	78
3.3.4	Tratamento e Análise do Material	83
<b>3.4</b>	<b>Produto Final</b>	<b>86</b>
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO ANALÍTICA DO IME</b>	<b>91</b>
<b>4.1</b>	<b>Administração Central da UFRGS</b>	<b>92</b>
<b>4.2</b>	<b>Trajetória do IME</b>	<b>98</b>
4.2.1	A Face Antiga (1959-1985)	99
4.2.1.1	<i>Relato dos Pioneiros</i>	100

4.2.1.2	<i>Testemunhos da Transição</i>	107
4.2.2	A Face Contemporânea (1985-2016)	113
4.2.2.1	<i>Conquistas e Desafios</i>	123
4.2.2.2	<i>Percepções sobre as mudanças</i>	129
<b>5</b>	<b>ANÁLISES</b>	<b>137</b>
<b>5.1</b>	<b>Categoria Gestores Técnicos da Administração Central (GTAC)</b>	<b>137</b>
5.1.1	Tema-chave Trajetória Profissional	138
5.1.1.1	<i>Subcategoria Lugares e Temporalidades</i>	138
5.1.1.2	<i>Subcategoria Laços Afetivos</i>	140
5.1.2	Tema-chave Relações com a Memória Institucional	143
5.1.2.1	<i>Subcategoria Gestão e Mudanças</i>	143
5.1.2.2	<i>Subcategoria Trajetória do IME</i>	146
5.1.2.3	<i>Subcategoria Identidades</i>	148
5.1.3	Tema-chave Gestão Documental	150
5.1.3.1	<i>Subcategoria Atribuições do Arquivo e do Museu</i>	151
5.1.3.2	<i>Subcategoria Assessoria e Parceria</i>	153
5.1.3.3	<i>Subcategoria Digitalização e Descarte da Memória</i>	157
5.1.3.4	<i>Subcategoria Valor e Perda da Memória</i>	159
5.1.3.5	<i>Subcategoria Boas Práticas</i>	165
<b>5.2</b>	<b>Categoria Gestores Técnico-Administrativos do IME (GTA)</b>	<b>170</b>
5.2.1	Tema-chave Trajetória Profissional	171
5.2.1.1	<i>Subcategoria Laços Afetivos com o IME</i>	171
5.2.1.2	<i>Subcategoria Identidades</i>	175
5.2.2	Tema-chave Trajetória Institucional e Crescimento	182
5.2.2.1	<i>Subcategoria Gestão e Mudanças</i>	186
5.2.2.2	<i>Subcategoria Entendimentos sobre a Memória Institucional</i>	188
5.2.3	Tema-chave Gestão Documental	190
5.2.3.1	<i>Subcategoria Atribuição de Valor aos Documentos</i>	191
5.2.3.2	<i>Subcategoria Conhecimentos Arquivísticos</i>	192
5.2.3.3	<i>Subcategoria Critérios Setoriais</i>	194
5.2.3.4	<i>Subcategoria Digitalização e Descarte</i>	199
5.2.3.5	<i>Subcategoria Reflexões Inesperadas</i>	204
5.2.3.6	<i>Subcategoria Arquivo Imaginário</i>	207
<b>5.3</b>	<b>Categoria Técnico-Administrativos não Gestores do IME (TA)</b>	<b>208</b>



5.3.1	Tema-chave Trajetória Profissional .....	208
5.3.1.1	<i>Subcategoria Trajetória do IME</i> .....	209
5.3.1.2	<i>Subcategoria Laços Afetivos com o IME</i> .....	210
5.3.2	Tema-chave Relações com a Memória Institucional e Gestão .....	211
5.3.2.1	<i>Subcategoria Eventos Comemorativos e Homenagens</i> .....	212
5.3.2.2	<i>Subcategoria Gestão e Integração</i> .....	213
5.3.2.3	<i>Subcategoria Gestão e Conflito</i> .....	216
5.3.3	Tema-chave Gestão Documental .....	217
5.3.3.1	<i>Subcategoria Práticas e Documentos Híbridos</i> .....	217
5.3.3.2	<i>Subcategoria Verbalização e Insights</i> .....	220
5.3.3.3	<i>Subcategoria Entre Arquivo Morto e Depósito</i> .....	221
<b>5.4</b>	<b>Síntese das Análises</b> .....	<b>223</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>228</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>235</b>
	<b>APÊNDICE A – Guia de Entrevista Aplicado no Arquivo Central e no Museu da UFRGS</b> .....	<b>245</b>
	<b>APÊNDICE B – Guia de Entrevista Aplicado no IME da UFRGS</b> .....	<b>247</b>
	<b>APÊNDICE C – Organograma do IME até 2014</b> .....	<b>249</b>
	<b>APÊNDICE D – Organograma do IME a partir de 2015</b> .....	<b>250</b>
	<b>ANEXO A – Organograma da UFRGS</b> .....	<b>251</b>

## RESUMO

Esta dissertação constitui uma investigação sobre as relações entre memória institucional e gestão documental no Instituto de Matemática e Estatística (IME) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O referencial teórico amparou-se em Andrade (2002), Costa (1997), Gondar (2005) e Halbwachs (2006), entre outros. O percurso metodológico constou de um estudo de caso simples, que envolveu pesquisa bibliográfica, documental, registros fotográficos, observação e dezoito entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores docentes e técnico-administrativos gestores e não gestores do IME, e com os gestores dos órgãos responsáveis pela gestão documental e difusão da memória institucional da UFRGS. Os dados sistematizados foram analisados segundo a análise de conteúdo temática. Os resultados da contextualização analítica do IME lançam luz sobre as memórias na perspectiva dos gestores docentes, a partir dos relatos dos pioneiros, desde o Instituto de Matemática, denominada de face antiga do IME (1959-1985), e depois da mudança de sede, até a chamada face contemporânea, (1985-2016) em que recentes mudanças culminaram na alteração do próprio nome, que passou a ser Instituto de Matemática e Estatística (IME). A partir das análises, os resultados identificam: 1) a presença de inter-relações macro e microsociais e institucionais, apresentando o IME em relação à UFRGS e às demandas sociais que o mobilizam; 2) a divisão estrutural dos órgãos responsáveis por políticas de gestão documental e de difusão das políticas de memória na UFRGS, aliado ao número limitado de profissionais arquivistas, podem estar limitando seus âmbitos de atuação em setores distintos e não completamente alinhados dentro da UFRGS e 3) a memória institucional se apresenta em uma forma bidimensional e indissociável, onde podem ser identificadas duas faces: a) a face das lembranças, a qual é associada ao plano da expressão oral, da comunicação das práticas e conhecimentos tácitos, da longa permanência e legitimidade frequentemente associada aos gestores docentes e b) a face do esquecimento associada aos seus registros documentais, cuja gestão embora predominantemente realizada por gestores técnico-administrativos, sujeita-se a flutuações e descontinuidades.

**Palavras-Chave:** Memória Institucional. Gestão Documental. Instituto de Matemática e Estatística. UFRGS.

## ABSTRACT

This dissertation constitutes in an investigation about the relationships between institutional memory and documental management at Statistic and Mathematics Institute (IME) of Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS). The theoretic reference was based in Andrade (2002), Costa, (1997), Gondar (2005) and Hawbachs (2006), among other authors. The methodologic course consisted on a simple case study, based in bibliographic and documental research, photographic registers, observation and eighteen demi-structured interviews made with servers: Docents and Technical-Administratives; Managers or non-Managers of IME, and with Managers responsible for Organizations who take role on documental management and spreading of institutional memory of UFRGS. The data was analyzed in accord with thematic content analysis. The results of analytic contextualization of IME brings lights over the memories in a document manager's perspective. Starting from pioneer's reports, since the the Mathematics Institute was called "the old face of IME" (1959-1985), and after changing the headquarter's address, to the called "contemporary face" (1985-2016), in which recent changes led to a modification in their own name, now called IME – Mathematics and Statistic Institute. Starting from the analysis, the results indicates: 1) the presence of institutional/social, macro/micro inter-relations presenting the IME related to UFRGS and the social demands who mobilized it. 2) the structural division of the organizations responsible for documental management politics and diffusion of memory politics at UFRGS, allied to a limited number of archivists, can be putting limits to their own activity in different sectors and not entirely aligned inside the University and 3) the institutional memory presents itself in a two dimensional and non-dissociative form, where two faces can be identified: a) the reminds side, associated to oral expression plan, communication of practices and tacit knowledge, of long permanency and legitimacy, frequently associated to docent managers, and b) the forgetting side associated to their documental recordings, even made by technical-administrative managers is submissive to fluctuations and discontinuities.

**Keywords:** Institutional Memory. Documental Management. Statistic and Mathematics Institute. UFRGS.

## 1 INTRODUÇÃO

*Era um edifício com inúmeros corredores tortuosos que davam uns para os outros e que pareciam não ter começo nem fim (BULFINCH, 2006, p.157)*

No labirinto de Dédalo, da mitologia grega, é um fio de linha que guia os passos de Teseu a seguir em frente e, depois, a encontrar o caminho de volta. O labirinto pode ser entendido como uma metáfora das trajetórias humanas no tempo, e o fio, que nos conduz adiante é o da memória que nos permite lembrar: retornar ao passado, rever caminhos e aprender. Propõe-se um exercício no qual se imagine o entrecruzamento de diversos indivíduos por esses caminhos infinitos com seus fios, tecendo uma trama composta por inúmeras interligações. E, assim, a memória coletiva poderia ser percebida como esse tecido composto pela trama de muitos fios. Com essa imagem deseja-se esclarecer inicialmente as múltiplas dimensões e possibilidades de abordagem que o campo da memória apresenta.

O campo da memória tem sido objeto de incursões de poetas e filósofos, em linhagens de pensadores que se reportam a Platão e Aristóteles. (COSTA, 1997; DERRIDA, 2001; ASSMANN, 2011). A transmissão dos legados, individuais ou coletivos, do passado pode ser atribuída ao fato de que a escrita se consolidou sobre a oralidade, como transmissora de saberes nas sociedades ocidentais. (ASSMANN, 2011; CANDAU, 2014). A memória é tema de interesse que atravessa muitas áreas, encontrando nas Ciências Humanas e Sociais um terreno fértil para análises. (ASSMANN, 2011; CANDAU, 2014; DERRIDA, 2001; FOUCAULT, 2008; RICOEUR, 2007). Os estudos em memória social ganham especial desenvolvimento na segunda metade do século XX e neste início de século XXI, diante de uma percepção de que o desenvolvimento tecnológico e as transformações advindas da era da informação não tem sido suficientes para responder a problemas como guerras, pobreza e desigualdades. (MINAYO, 2009; SCHMITT, 2005).

Em nível local, problematizar a memória no espaço institucional torna-se uma oportunidade de sondá-lo sob outra perspectiva, buscando lançar luz sobre novos caminhos, diante de antigas incertezas. Em certa medida somos todos herdeiros e testemunhos do passado e responsáveis, no presente, por projetar algum futuro. (MOLINA; VALENTIM, 2011).

Para compreender estas relações, empreendeu-se esta investigação sobre a memória institucional no Instituto de Matemática e Estatística (IME) da Universidade

Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Criado em março de 1959, mas que tem sua origem como um departamento de matemática na antiga Faculdade de Filosofia, no início da década de 1940, no processo de expansão da pesquisa e do ensino da matemática, e posteriormente de estatística, no Rio Grande do Sul. Em sua trajetória, o IME registra quatro mudanças de sede, até a localização atual no Campus do Vale, a partir de 1985. Este processo de desenvolvimento pressupõe a produção de documentos, cujo valor administrativo e probatório contribuiu para a constituição do IME, e para que hoje se possa reconstituir ao menos parte dessa trajetória institucional. Diante disso, surgem as questões:

Esses registros materiais do passado ainda existiriam? E se existem, onde e em que estado eles estão? E em que medida eles são significativos para a comunidade do IME?

Questões que passaram a me acompanhar, enquanto servidora técnico-administrativa, lotada no então Instituto de Matemática, desde o ingresso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na década de 1990. Vinte e cinco anos depois parece vivenciar-se, na atualidade, um período muito semelhante àquele em incertezas e dissensões, diante de um cenário de instabilidades políticas e incertezas econômicas que colocam à prova democracia e direitos sociais conquistados recentemente. Entre as lembranças das décadas de 1980 e 1990 estão presentes o processo de redemocratização, a nova Constituição e as eleições diretas, uma forte crise econômica e a obrigatoriedade de abertura de concursos públicos em diversos órgãos e instâncias, sinalizando um período de renovação do serviço público federal e modernização do Estado.

No ano anterior ao ingresso na Universidade, em janeiro de 1992, no cargo de Recepcionista lotada na Biblioteca Setorial do Instituto de Matemática, havia visitado o IME e a Biblioteca para coleta de dados para uma pesquisa da qual participava como bolsista. Lembro-me das pilhas de livros espalhados sobre o carpete verde, e da bibliotecária que me atendeu, e que seria minha chefe. Havia um mutirão para substituir a classificação numérica dos livros por outra, baseada em assuntos, ainda vigente e única na Universidade. Ao saber da lotação, confesso: Matemática? Eu já cursava Letras, era bolsista de Iniciação Científica do CNPq e desejava trabalhar em uma unidade acadêmica afim. Mas, pelo menos seria em uma biblioteca! Sensações revividas durante a construção desta pesquisa ao ouvir alguns relatos de entrevistados(as) sobre suas chegadas ao IME.

Era um período de instabilidades, manifestadas em aposentadorias precoces, planos de demissão voluntária e anos de extrema carência de recursos humanos e materiais em todas as Universidades Federais. Incertezas recorrentes, na atualidade, diante de um impeachment presidencial, e de escolas e universidades ocupadas por alunos, em resistência às reformas que prenunciam tempos de incerteza. Surpreendentemente, as ocupações se estenderam às dependências do IME, também.

Em 1993, novo concurso público na UFRGS e nomeação ao cargo de Assistente em Administração. Foram-se quatorze anos de trabalho no coração da biblioteca: o setor de empréstimo e referência. Por lá passaram muitos colegas servidores técnico-administrativos, bolsistas e vários chefes. Formaram-se algumas gerações de profissionais, muitos dos atuais são docentes no Instituto e na Universidade. A convivência com a diversidade e o dinamismo são as características da universidade. Cada um deixou lembranças e aprendizagens.

Neste período, o Campus do Vale e o IME passaram por várias transformações, além das mudanças tecnológicas de um tempo anterior aos computadores, *internet*, *web* e *wi-fi*. No âmbito da biblioteca, o acervo bibliográfico cresceu, as fichas de inscrição de usuários e de empréstimo de livros foram substituídas por sistema automatizado, assim como desapareceram os velhos catálogos de autor, título e assunto, com dezenas de gavetinhas e milhares de fichas catalográficas, muitas das quais datilografadas por colegas de gerações anteriores. A biblioteca, localizada em outro prédio, acaba distanciando também seus servidores daqueles que atuam no núcleo administrativo do Instituto, uma vez que ela é também subordinada tecnicamente ao Sistema de Bibliotecas da UFRGS. Em 2005, ocorreu um triste episódio que permanece muito vivo na memória de quem o vivenciou: um incêndio, embora de pequena proporção, em um dos aparelhos de ar condicionado que provocou a interdição da biblioteca por meses. A fuligem acinzentou paredes, móveis e livros e o cheiro da fumaça impregnada durante os meses em que uma equipe diminuta trabalhou na limpeza dos livros num ambiente insalubre ficou impressa na memória. No mesmo ano foi aceito o convite e a transferência para a secretaria do Departamento de Estatística. Em conversa com a Chefia, recém eleita, disse-lhe que faria uma experiência, pois não conhecia as rotinas de trabalho, e não esqueço a resposta: não te preocupa que eu também não sei, vamos aprender!

A nova função possibilitou observar os processos de gestão do IME, na Secretaria Geral, especialmente a gestão de documentos, tanto físicos quanto digitais. Colegas mais antigos faziam relatos sobre uma suposta perda de documentos durante a mudança do Instituto para o Campus do Vale, mas na biblioteca ouvira uma versão semelhante relacionada aos livros. Surgiu assim a curiosidade, a partir do questionamento informal aos colegas, sobre a localização dos documentos desse período anterior à mudança. As respostas eram vagas: os documentos mais importantes estariam nos setores: direção e secretarias das Comissões de Graduação, Departamentos e Programas de Pós-Graduação, mas periodicamente eram encaminhados a um depósito, em um dos módulos de serviços entre o prédio administrativo e o de salas de docentes, onde se armazenam materiais de consumo e bens tombados inservíveis no aguardo de recolhimento pelo setor responsável.

O interesse pela localização e preservação do patrimônio documental do IME e em compreender como a memória institucional é percebida a partir da gestão documental, promoveram uma busca por formação especializada, para assim mobilizar de forma coletiva a reflexão nesta Unidade Acadêmica. O curso de Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do UNILASALLE trouxe o aporte teórico, metodológico e empírico para iniciar este percurso e realizar este estudo. A área de concentração de estudos em Memória Social oferece um campo de reflexão que privilegia a memória em relação com outros campos, tais como cultura, identidade, espaços e representações sociais, patrimônio cultural material e imaterial, abrindo-se à pluralidade em perspectiva integral. (site UNILASALLE<sup>1</sup>) Este estudo se insere na linha de pesquisa de Memória e Gestão Cultural, que acolhe pesquisas interdisciplinares, cujo foco é constituído pelo interesse na construção de conhecimentos sobre a memória em relação a instituições e organizações, visando a formação de competências para a valorização de bens e a gestão cultural.

Neste contexto, delimita-se o tema como uma investigação sobre a memória institucional e a gestão documental no Instituto de Matemática e Estatística da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo como objeto de estudo a gestão e a preservação da documentação desta Unidade Acadêmica.

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais. Linhas de Pesquisa. Memória e Gestão Cultural. Disponível em: <<http://unilasalle.edu.br/canoas/ppg/msbc/>>. Acesso em out. 2016.

## 1.1 Problema

O problema desta pesquisa parte da percepção, como servidora da instituição, de um processo de transformações na Universidade e nesta Unidade Acadêmica, em consonância com as transformações da sociedade contemporânea, identificado em âmbito local na renovação do quadro de servidores, na gestão e nas práticas de trabalho.

Um exercício contínuo de gestão e responsabilidades, compartilhadas entre servidores docentes<sup>2</sup> e técnico-administrativos, é demandado para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão na Universidade. Nesta dinâmica, parece não haver espaço na rotina diária para reflexão e discussões sobre as práticas de gestão documental e preservação da memória.

Observou-se de forma mais intensa, entre 2014 e 2016, uma mudança no quadro de servidores, docentes e técnico-administrativos do IME, com aposentadorias e ingresso de novos integrantes. São momentos que geram descontinuidades e mesmo que indiretamente, acabam impactando no que se pode entender, do ponto de vista do senso comum, como uma cultura do descarte. Diante da limitação de espaço físico e da necessidade de reestruturação dos espaços existentes, ocorreram seguidas “limpezas”, na qual objetos, equipamentos e mobiliários considerados obsoletos ou inservíveis são descartados<sup>3</sup>. A expressiva mudança no quadro docente, por aposentadorias, demandou a desocupação dos gabinetes para os ingressantes, e também foi acompanhada por descartes dos denominados “papeis velhos”.

O mesmo procedimento parece ocorrer em setores administrativos do IME. Em 2015, algumas caixas com documentos foram deixadas para descarte no local onde são depositados os resíduos recicláveis do IME. As caixas foram recolhidas a tempo, e ao abri-las constatou-se que os documentos continuavam empacotados cuidadosamente, sinalizando que alguém, no passado, os acondicionou para preservação.

---

<sup>2</sup> Pereira et al. (2015) analisa a dinâmica das funções de confiança na gestão universitária com foco em docentes que exercem cargo de gestão.

<sup>3</sup> O descarte de bens tombados (móveis e equipamentos) se efetiva através de pedido de recolhimento ao Departamento de Patrimônio, responsável pelo controle, recolhimento e baixa definitiva dos bens móveis e imóveis da Universidade.





registram a trajetória institucional. Por isso, cartazes<sup>5</sup> e fotografias de eventos, confraternizações e comemorações são considerados documentos, embora as últimas circulem de forma privada como informação pessoal, conforme as entrevistas comprovam.

Diante de um contexto de dispersão e ausência de parâmetros locais que orientem a gestão documental em todos os setores do Instituto, pode-se questionar: como este cenário de gestão documental está afetando a memória institucional do Instituto de Matemática e Estatística da Universidade Federal do Rio Grande do Sul? E qual o lugar da memória institucional no contexto do IME?

## **1.2 Objetivos**

O problema da pesquisa conduz para os seguintes objetivos da investigação:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Compreender a memória institucional no Instituto de Matemática e Estatística (IME) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e sua relação com a gestão documental.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Descrever a trajetória do IME da UFRGS a partir dos relatos encontrados e de entrevistas realizadas.

Analisar as percepções dos gestores e servidores sobre a memória institucional e sua relação com a gestão documental no IME da UFRGS.

Propor um ciclo de palestras intitulado “Gestão documental e construção da Memória Institucional: o que, como e por que queremos preservar?” para sensibilizar a comunidade do IME da UFRGS para a memória institucional.

## **1.3 Justificativa**

---

<sup>5</sup> Woods e Ball (2005, p.75) evidenciam a importância de arquivar “periódicos, genealogias, plantas baixas, inventários, diários e relatórios entre outros documentos arquivísticos, assim como atribuem valor histórico a “jornais, cartazes, programas, ingressos, recortes de mídia impressa e muitos outros objetos “efêmeros”, i.e., que não foram feitos para durar.”

As Unidades Acadêmicas apresentam um contexto de criação em comum e vistas em conjunto compõem a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, embora suas trajetórias e desenvolvimento as especifiquem institucionalmente. Elas representam o elo de contato mais próximo e duradouro com a sociedade, pois promovem a recepção, acompanham o desenvolvimento e a constituição de alunos em profissionais, de indivíduos em cidadãos, através da execução da missão comum de promover o ensino, a pesquisa e a extensão em suas áreas específicas de atuação. Neste sentido, o IME é uma instituição de valor para a sociedade rio-grandense, tanto para a formação da Universidade, quanto para o desenvolvimento das áreas de matemática e estatística.

### 1.3.1 Importância e Contribuição

Em artigo de 2001, Weber, Heinen e Kummer apresentaram os resultados do projeto “Levantamento e Reconhecimento dos Acervos Documentais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul”, que surgiu como desdobramento da proposta de implementação de um Centro de Memória e Documentação da UFRGS. Naquela época já havia a preocupação com a gestão de acervos setoriais na Universidade, uma vez que os dados apresentados indicavam a ausência de diretrizes básicas e de uma intervenção para a preservação e conservação desse patrimônio documental. A leitura deste artigo constituiu a motivação inicial para o presente estudo, já que o IME não constava no quadro de Unidades que participaram daquele levantamento. Desde então, várias Unidades Acadêmicas têm formulado e apresentado ações relevantes para a preservação de sua memória institucional, seja através de memoriais, museus ou arquivos setoriais.

O próprio Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015, no item referente à Responsabilidade Social, indicava a preservação do patrimônio histórico da UFRGS como uma atividade de relevo e “responsabilidade para com a comunidade gaúcha, bem como para sua própria história”; e dessa forma, a Universidade deveria desenvolver ações visando “a conservação e a preservação de seu acervo histórico, artístico, documental e de obras raras, objetivando o acesso da comunidade ao seu patrimônio cultural.” (UFRGS. [2010] p.25).

A implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 indicava a necessidade de uma “reestruturação administrativa na UFRGS, para [...] maior

agilidade, exatidão e qualidade dos serviços prestados à comunidade interna e externa, com vistas a facilitar a tomada de decisões nas rotinas cotidianas”. (UFRGS<sup>6</sup>, p.32). Os servidores técnico-administrativos frequentemente são solicitados a localizar documentos antigos, a fim de atender pedidos de informações referentes a diversas questões acadêmicas e administrativas. Por ocasião de um processo de alteração curricular no curso de Estatística e da preparação para uma avaliação externa, houve a solicitação de localização de documento referente à criação do curso de estatística. Sua localização demandou tempo e despertou o interesse para a urgência de articulação interna dos setores para revisão de procedimentos que possam reverter o processo de dispersão documental que se observa no IME. Portanto, considera-se que dar início a esta discussão sobre memória institucional e gestão documental no âmbito do IME da UFRGS seja necessária.

Cabe ressaltar que a ideia inicial desta pesquisa partiu de uma motivação de caráter prático, visando uma intervenção concreta para a preservação documental, bem como um cuidado para com a Memória Institucional. Essa preocupação adveio de uma percepção de que a memória institucional corre risco de se perder se não for compreendida e fomentada.

Nesse sentido, a reestruturação física do IME, ainda em curso, apesar de representar um risco ao patrimônio documental em um primeiro momento, serviu para alavancar a remoção de documentos antigos do depósito em que se encontravam e iniciar um processo de negociação de espaço com condições mais adequadas com vistas à criação de um Arquivo Setorial. Com a mudança de gestão, entre 2016 e 2017, as negociações foram reiniciadas.

Dada a importância do IME no cenário acadêmico, espera-se que o estudo possa oferecer uma contribuição social para o esclarecimento sobre as relações da comunidade do Instituto com sua memória, bem como oportunizar a reflexão sobre a memória institucional. Por isso, propõe-se uma abordagem desde dentro, a partir da análise das percepções de membros de seu corpo docente e técnico-administrativo em cargos de gestão considerando que o fortalecimento dos laços internos é primordial para a memória institucional. Do ponto de vista teórico, espera-se que este trabalho possa contribuir por meio de reflexões e interseções entre gestão

---

<sup>6</sup> UFRGS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015. Aprovado por Decisão nº493/2010, do Conselho Universitário.

documental e Memória Institucional. Como contribuição prática, acredita-se que um Ciclo de Palestras sobre Memória Institucional e Gestão Documental possibilite uma visão do conjunto de pesquisas e ações voltadas à memória institucional, e que motive a comunidade do IME a repensar o seu papel enquanto produtores de memória.

### 1.3.2 Viabilidade

Em 2011, foi realizado um breve diagnóstico da situação documental da Secretaria Geral do IME, como resultado da participação de três<sup>7</sup> servidoras técnico-administrativas no Curso de Capacitação em Gestão Documental em EAD, promovido pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos e executado pela equipe do Arquivo Geral. O diagnóstico apontou, na época, que os documentos eram mantidos em armários na própria Secretaria Geral e no Almoxarifado, cujas condições foram consideradas inadequadas. O volume documental aproximado em 2011 era de cerca de doze metros lineares, no Almoxarifado, e cerca de quinze metros lineares na Secretaria Geral. Em 2015, os concluintes do referido curso, foram convidados pela nova Coordenação da Seção de Arquivo Geral<sup>8</sup>, atual Divisão de Documentação, para uma reunião técnica, com o objetivo de reafirmar parceria e assessoria técnica da Seção de Arquivo e prestar esclarecimentos quanto ao impacto e implicações da Lei de Acesso à Informação<sup>9</sup> junto às Unidades Acadêmicas e seus arquivos setoriais. Foi uma oportunidade de apresentação da equipe de arquivistas, da atual estrutura e das limitações, mas também da proposição de uma política arquivística na Universidade e delimitação dos âmbitos de responsabilidade, em relação ao acesso à informação. Nesse sentido, caberia às Unidades Acadêmicas, sob orientação do Arquivo Geral, estruturar a gestão documental, o que inclui promover a discussão sobre critérios de organização, classificação e preservação, visando ao

---

<sup>7</sup> Apenas duas servidoras concluíram o curso e somente uma continuou no IME. A ação foi descontinuada, pois não havia perspectiva de um local para o recebimento dos documentos em fases de guarda intermediária e permanente.

<sup>8</sup> Uma reestruturação envolveu troca de nomenclaturas, e o Arquivo Geral passou a Arquivo Central, vinculado à Divisão de Documentação, junto à PROPLAN.

<sup>9</sup> A Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação representa uma importante conquista para o exercício da cidadania. Ela regulamenta e amplia um direito já previsto na Constituição Federal e contemplado na Lei nº 8.159, a Lei de Arquivos, de 8 de janeiro de 1991. Ao mesmo tempo impõe aos órgãos públicos em todas as esferas e níveis de governo o desafio de organizar e dispor das informações em sua documentação.

acesso público, bem como a aprovação do regramento nos órgãos deliberativos. Para que isso possa ocorrer, é preciso a colaboração coletiva para ações integradas e profissionais capacitados para uma efetiva gestão setorial de documentos, que possibilite a rápida recuperação de documentos e o oferecimento de um serviço qualificado, como é tradição da UFRGS. Nova capacitação em Gestão Documental realizada no final de 2016 reafirmou os objetivos do agora Arquivo Central.

A realização de um diagnóstico da situação atual nos diferentes setores do Instituto tornou-se necessária, pois se desconhece como é realizada a gestão documental, se são seguidos critérios técnicos, se os gestores tem conhecimento destes critérios e como percebem sua inserção neste processo de construção de memórias institucionais, a partir da produção e preservação de documentos. O presente trabalho servirá também para fundamentar novo processo de negociação para destinação de local mais adequado para essa finalidade, possibilitando o futuro acesso pela comunidade, para o conhecimento, pesquisa e estudos sobre a trajetória do IME. Nesta perspectiva, o Ciclo de Palestras sobre Memória Institucional e Gestão Documental pretende oferecer uma contribuição empírica, no sentido de apresentar as diversas ações empreendidas em outras Unidades e âmbitos acadêmicos, e assim motivar a comunidade do IME para a melhoria da gestão e da preservação documental no IME diante das possibilidades de articulação da memória no ambiente institucional.

O estudo foi viabilizado, recebendo pleno apoio institucional na Unidade Acadêmica, para sua realização. Na condição de servidora lotada no IME, houve acesso a informações, aos setores e aos gestores e demais servidores docentes e técnico-administrativos. A proposição da pesquisa tem sido respaldada na manifestação de interesse da administração da Unidade Acadêmica na melhoria da gestão setorial de documentos e encontrou apoio tanto na adesão às entrevistas para coleta de informações, quanto na disposição manifestada em rever processos de gestão documental.

### 1.3.3 Relevância Científica e Acadêmica

Foi a partir da década de 1970 que se intensificou, no Brasil, um movimento memorialista que logo se estendeu às organizações e instituições, tanto privadas quanto públicas. (RUEDA, FREITAS; VALLS, 2011).

As instituições públicas, nos âmbitos municipal, estadual e federal, têm despertado para a valorização da memória institucional, o que se reflete em projetos de preservação de acervos documentais, organização de arquivos e memoriais. A preservação do patrimônio material e imaterial passa a ser percebido como um rico manancial para memória institucional, reconhecendo o valor dos legados para a construção da instituição, e fortalecendo os laços internos e externos, através da apresentação de seus produtos à sociedade. São exemplos deste esforço o Espaço Memória BANRISUL<sup>10</sup>, o Memorial do Ministério Público do Rio Grande do Sul<sup>11</sup>, do TRT4<sup>12</sup> e do BNDES<sup>13</sup>, entre outros. Assim, documentos, fotografias, mobiliários, equipamentos, vídeos, depoimentos e histórias de vida vão registrando e compondo a memória das instituições, estabelecendo um diálogo e uma relação dinâmica com o passado.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul tem se integrado a esse movimento através de um grupo heterogêneo, mas crescente, de servidores técnico-administrativos que têm promovido o debate e a reflexão sobre a preservação de seus bens culturais e sobre a reconstrução da memória institucional, sob diversos aspectos. Em 2016, somente no Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais UNILASALLE, foram defendidas seis dissertações cuja abordagem referia a memória institucional da UFRGS: Solenidades de Colação de Grau na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992-2012): memória, ritual e celebração, de Márcia Barbosa; Memória Institucional e Gestão Ambiental: ênfase nas ações ambientais de um estudo da Biblioteca da Escola de Engenharia da UFRGS no período de 2011 a 2015, de Rosângela Haide Bratkowski; Assessoria de Imprensa da UFRGS: relato de uma trajetória de desafios e estratégias no passado e no presente, de Édina Maria da Rocha Ferreira; Memórias no Instituto de Pesquisas Hidráulicas da UFRGS: uma anamnese institucional através dos Relatórios Técnicos de Pesquisa, de Sandra Maria Gomes; Políticas Arquivísticas no Âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Arquivo Central e cultura organizacional, um elo indissociável, de Medianeira Aparecida Pereira Goulart;

---

<sup>10</sup> Disponível em: <[https://www.banrisul.com.br/bob/link/bobw26hn\\_home.aspx?secao\\_id=2016](https://www.banrisul.com.br/bob/link/bobw26hn_home.aspx?secao_id=2016)>. Acesso em: fev. 2016

<sup>11</sup> Disponível em: <<https://www.mprs.mp.br/memorial/pgn/id209.htm>>. Acesso em: out.2016.

<sup>12</sup> Disponível em: < <http://www.trt4.jus.br/portal/portal/memorial/acervo/entrevistas>>. Acesso em: fev. 2016.

<sup>13</sup> Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/nossa-historia/60-anos/>>. Acesso em: fev. 2016.

Paisagens da Memória dos Servidores de Apoio da UFRGS: trajetórias de vida e de trabalho, de Berenice Machado Rolim.

No tocante aos acervos documentais, a diversidade de características e a relativa autonomia das Unidades Acadêmicas refletem-se nas mais variadas concepções e ações relativas à memória institucional e à própria gestão documental. Por isso, algumas destas Unidades já possuem uma organização consistente e apresentam iniciativas de fomento contínuo à memória institucional e preservação de documentos, enquanto outras ainda necessitam ampliar o debate a respeito da memória institucional, como é o caso do Instituto de Matemática e Estatística.

A publicação intitulada “Conhecendo os Acervos e Museus da UFRGS - Guia REMAM 2012-2014”, é fruto da articulação de uma Rede de Acervos e Museus da UFRGS (REMAM), criada em 2011 sob a coordenação do Museu da UFRGS visando a elaboração de “uma política de preservação do seu patrimônio científico-cultural”. Seus membros são “parceiros diversificados”, reunidos com o propósito de “qualificar os serviços de preservação, pesquisa e popularização dos bens patrimoniais da Universidade”. (UFRGS, 2014).

Como esse movimento se processa no IME é a questão tratada neste estudo.

#### **1.4 Estado da Arte em Repositórios do Brasil**

Para se compreender como se apresenta o estado da arte sobre a memória institucional relacionada à gestão e preservação documental, procedeu-se a pesquisas no catálogo online do Sistema de Automação de Bibliotecas (SABi) da UFRGS, no Repositório LUME da UFRGS, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do IBICT e no Portal de Periódicos CAPES, em momentos diferentes, os quais são detalhados a seguir.

A pesquisa de fontes bibliográficas teve início com busca no catálogo online SABi/UFRGS<sup>14</sup>, em maio de 2015. Uma pesquisa básica por assunto, sem filtros, utilizando as palavras-chave “Instituto de Matemática UFRGS”, resultou em 985 registros que se referiam à produção intelectual de discentes e docentes do IME, como resultado das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Nova pesquisa, com os mesmos termos de busca utilizados no título, resultou em três registros, do ano

---

<sup>14</sup> Disponível em: < <http://sabi.ufrgs.br/F?RN=198410930>>. Acesso em: 17 maio 2015.



de 2012, cuja visualização e identificação das abordagens foi realizada a partir do Repositório Digital LUME/UFRGS<sup>15</sup>. Dos três registros encontrados, dois eram trabalhos de conclusão de curso de graduação, dos quais um referia-se ao comportamento informacional de alunos de pós-graduação do Instituto de Matemática e o outro referia a produção intelectual docente do Instituto de Matemática através da análise de artigos produzidos entre os anos de 2007 e 2011; o terceiro trabalho encontrado, de conclusão de curso de especialização, referia-se a um estudo quantitativo sobre os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática da UFRGS em relação à motivação para o trabalho. Este estudo não foi considerado, pois embora seja relevante, a abordagem quantitativa não oferece respostas suficientes para investigações de aspectos de caráter subjetivo como as motivações para o trabalho.

Ainda no SABI/UFRGS, realizou-se pesquisa básica com os termos de busca “Memória Institucional”, resultando em 63 registros, dos quais se destacaram três trabalhos de conclusão de curso de graduação. No LUME/UFRGS, identificou-se que são, respectivamente, sobre a memória da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, de 2009; sobre gestão documental e preservação de acervos judiciais no Rio Grande do Sul, de 2011; e sobre memória social aplicada à Ciência da Informação, a respeito do projeto de revitalização do acervo fotográfico do Instituto de Artes, de 2012; além de um trabalho de conclusão de curso de especialização sobre a Rádio da Universidade, de 2009.

Partiu-se, então, para a expansão das fontes bibliográficas. Uma busca no Portal de Periódicos CAPES, pelos termos “Memória Institucional”, resultou em 237 registros, dos quais destacam-se como significativas uma sobre a memória da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN), e outra sobre a memória do Ministério do Meio Ambiente. No âmbito de Instituições de Ensino Superior, destacou-se a dissertação de Nádia Fonseca, sobre memória e identidade da Física e dos físicos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

Em junho de 2015, realizou-se nova busca, sem filtros, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do IBICT, com o uso das palavras-chave “Memória” e “Instituto

---

<sup>15</sup> O Repositório Digital LUME/UFRGS é o portal de acesso às coleções digitais produzidas no âmbito da Universidade, e a outros documentos cuja área de abrangência e/ou caráter histórico os tornam de interesse da Instituição, que centraliza sua preservação e difusão. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/apresentacao>>. Acesso em: 17 maio 2015.

de Matemática”, resultando em 63 documentos, entre os quais dois registros com aproximação ao tema: uma dissertação de 2003, de Dagmar Junqueira Guimarães Silva sobre a história e a memória dos cursos de matemática da Universidade Católica de Goiás e da Universidade Federal de Goiás e outra dissertação, de 2011, sobre o ensino de matemática pelo rádio (1950-1970).

Retornou-se então ao SABi/UFRGS, para busca bibliográfica utilizando as palavras-chave “História” e “Instituto de Matemática UFRGS”, resultando em 35 registros, a maioria relacionada a trabalhos de conclusão de curso de graduação, na área de Ensino da Matemática. Os dois últimos registros foram relevantes: um Relatório do Programa de avaliação institucional da UFRGS sobre o curso de bacharelado em Estatística no período 1989-1994 e um relato sobre a criação do Instituto de Matemática, feito pelo docente Ary Nunes Tietböhl, em 1989. Ampliou-se a busca no SABi/UFRGS pelo assunto “memória UFRGS”, resultando em sete registros, embora nenhum relacionado ao Instituto de Matemática e Estatística; mas ao indicar o assunto “história do IMUFRGS”, além dos últimos dois registros referidos como relevantes, encontrou-se o registro de outro relato desta fase inicial do IME intitulado “Reminiscências de um ex-diretor: um depoimento de memória”, de Antônio Rodrigues, de 1991. Portanto, as diversas incursões em busca de fontes bibliográficas referentes à memória do IME no SABi foram realizadas a partir de um movimento de aproximações e distanciamentos, visando a tentativa de exaustividade, mas principalmente o refinamento dos termos de busca a partir das definições em relação ao estudo.

Em julho de 2015, em pesquisa no *site* institucional do Instituto de Física sobre uma origem comum das duas Unidades Acadêmicas, foram encontrados alguns documentos digitalizados da fase inicial da UFRGS, resultantes de levantamento feito por uma comissão formada por ocasião das comemorações dos 50 anos do Instituto de Física, tais como um Relatório do Reitorado de Eliseu Paglioli, de 1952-1964, com informações sobre a origem dos centros de pesquisa e ensino, bem como um depoimento da docente Alice Maciel, sobre o mesmo período. Embora a menção ao Instituto de Matemática nestes documentos seja breve, os achados motivaram uma visita virtual aos *sites* institucionais das 28 Unidades Acadêmicas da UFRGS, o que permitiu observar, na maioria, a presença de elementos que manifestam um legado relativo à identidade e à memória institucional, seja através de um breve histórico de criação, por vezes difícil de localizar, até produtos mais elaborados. A

investigação iniciou no próprio *site* institucional do IME, onde foram encontrados elementos que remetem à construção de sua memória institucional, embora de forma dispersa, tais como histórico, nomes dos ex-diretores, cronologia e vídeo institucional.<sup>16</sup>

Ao delinear um recorte para esta pesquisa, inicialmente buscou-se estudar a Memória Institucional no contexto de instituições públicas federais (BARBOSA, 2010), particularmente Universidades. (MATOS, 2004; FONSECA, 2009). Posteriormente, buscou-se a Memória Institucional relacionada às áreas de Matemática e Estatística. (DIAS, 2002; SILVA, 2003; LIMA, 2009). E finalmente a Memória Institucional em relação com a gestão e a preservação documental, (HOLLÓS, 2006) que são, por sua vez, objetos de estudo da área da História (CALÁBRIA, 2010; SILVA, 2007) e da Ciência da Informação, em especial da Arquivologia. (SILVA, 2007; CRUZ, 2012; SILVEIRA, 2013). A preocupação com a preservação da memória institucional também tem sido objeto de estudos de diversas áreas, com destaque para as áreas da Ciência da Informação e da História. (RIOS, 2008; SANTOS, 2012; CAMPOS, 2014).

Apresenta-se a seguir, um quadro síntese de dissertações e teses relevantes que tematizam a memória institucional em organizações públicas e/ou a gestão e preservação documental.

Quadro 1 – Síntese de Teses e Dissertações relevantes 1997-2016

Tipo de Documento/Ano	Autoria	Título	Resumo
Dissertação 2016 UNILASALLE	Sandra Maria Gomes	Memórias no Instituto de Pesquisas Hidráulicas da UFRGS: uma anamnese Institucional através dos Relatórios Técnicos de Pesquisa.	Apresentou os conceitos de memória social e memória científica no campo da pesquisa e os relacionou com o resultado da análise de metadados de relatórios técnicos, conectando as práticas de pesquisas produzidas por meio destes documentos com a trajetória institucional.

Continua

<sup>16</sup> Durante a realização desta pesquisa, o IME passou por uma reformulação em sua identidade visual e o site foi atualizado.

Continua

Tipo de Documento/Ano	Autoria	Título	Resumo
Dissertação 2016 UNILASALLE	Medianeira Aparecida Pereira Goulart	Políticas Arquivísticas no Âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Arquivo Central e Cultura Organizacional, um Elo Indissociável.	Analisou como o processo de expansão das políticas públicas para educação superior se insere na estrutura organizacional dessas instituições frente às novas demandas em relação à gestão de documentos e as políticas arquivísticas. Para isso buscou entender a estrutura administrativa dos órgãos gestores da documentação e informação e do sistema de arquivos vigentes na UFRGS, UFSM, UFG e UFRJ.
Dissertação 2014 USP	José Francisco Guelfi Campos	Preservando a memória da ciência brasileira: os arquivos pessoais de professores e pesquisadores da Universidade de São Paulo.	Buscou responder à questão do quê ocorre com a documentação de professores e pesquisadores da USP quando se aposentam.
Dissertação 2013 UFRGS	Fernanda Ott	Os centros de documentação e memória criados por empresas privadas no Brasil das décadas de 1990 e 2000 e o caso Gerdau: a construção de patrimônio, memórias e identidades.	Analisou as ativações patrimoniais realizadas por empresas privadas brasileiras nas décadas de 1990 e 2000, com foco no caso do Grupo Gerdau, para compreender as memórias e as identidades construídas.
Dissertação, 2013 UFF	Catarina Heralda Ribeiro da Silveira	Patrimônio Documental e Políticas Públicas: o que reflete a literatura, o que se inscreve nos documentos.	Identificou se os procedimentos adotados pelos Centros de Memória das Instituições de Ensino Superior (IES) estão em consonância com as Políticas de Preservação do Patrimônio Documental no Brasil.
Dissertação, 2012 UNB	Keity Verônica Pereira da Cruz	O Documento Oral e o Documento Arquivístico no Contexto da Preservação da Memória Organizacional.	Estudou a relação de diferenças e semelhanças entre documento arquivístico e documento oral, partindo da análise da metodologia da história oral, num contexto de preservação da memória organizacional.
Dissertação, 2012 (UEL - Universidade Estadual de Londrina)	Neila Célia Soares	A organização da informação no âmbito das instituições de ensino superior: em foco os relatórios finais da assessoria de estatística do centro de ciências exatas da Universidade estadual de Londrina	Buscou critérios para a elaboração de Relatórios, a partir de análise dos Relatórios Finais do projeto de extensão de Assessoria Estatística do Departamento de Estatística do Centro de Ciências Exatas da Universidade de Londrina, a partir dos pressupostos teóricos e metodológicos da área de Ciência da Informação. Os procedimentos de Análise Documentária contribuem para a elaboração de um roteiro para produção de relatórios Técnico-científicos.
Dissertação, 2012 (UFSM)	Andrea Gonçalves dos Santos	Descrevendo o Patrimônio Documental da FURG: Faculdade de Direito Clóvis Bevilacqua, 1959-1972	Descreveu a documentação permanente da Faculdade de Direito Clóvis Bevilacqua da FURGS de 1959 a 1972, com a finalidade de preservar a memória institucional e dar acesso à informação.
Dissertação, 2010 PUCRS	Andréia Arruda Barbosa	A memória institucional como possibilidade de comunicação organizacional: o caso Exército Brasileiro.	Evidenciou a Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional para (re)construir relacionamentos de valor com os públicos de interesse, utilizando como caso as práticas de memória realizadas pelo Exército Brasileiro. Discutiu sobre o lugar da Memória Institucional na organização para entender qual a compreensão sobre suas práticas.

Continua

Continua

Tipo de Documento/Ano	Autoria	Título	Resumo
Dissertação, 2010 UNESP	Angelica Raiz Calábria	Primeiro Colóquio Brasileiro de Matemática: identificação de um registro e pequenas biografias de seus participantes.	Contribuiu para a História da Matemática no Brasil, identificando todos os participantes do Primeiro Colóquio Brasileiro de Matemática, realizado de 1º a 20 de julho de 1957, em Poços de Caldas/MG a partir da Foto Oficial.
Dissertação, 2009 (UERJ)	Nádia Lobo da Fonseca	Sobre livros, memória e identidade: uma leitura dos anos iniciais da Física e os físicos da UERJ.	Abordou a construção de uma memória da Física e dos físicos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) entre as décadas de 1930 e 1950, a invisibilidade dos físicos, na literatura científica da área e a construção de uma identidade coletiva focada na formação de dirigentes e de professores, e não de pesquisadores.
Dissertação, 2009 FGV	Suely Torres de Melo dos Santos Lima	Projeto para a criação do Centro de Memória do Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada: uma história de competência, paixão e perseverança.	Estabeleceu as diretrizes para a criação do Centro de Memória do Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (CEMIMPA), a partir da discussão sobre a trajetória do IMPA, memória, identidade e acervo.
Dissertação, 2009 (UERJ)	Diogo Franco Rios	Memória e História da Matemática no Brasil: a saída de Leopoldo Nachbin do IMPA	Analisou o processo de construção da memória da matemática no Brasil com base na identificação das lembranças, dos silêncios, das disputas e dos conflitos entre as memórias de seus personagens. Escolheu o processo de afastamento de Leopoldo Nachbin e do grupo que liderava no Instituto de Matemática Pura e Aplicada no início da década de 1970, e questionou a cristalização com que a versão oficial tenta se estruturar, assumindo status de representação da memória coletiva organizada e estável, ocultando a existência de versões opostas e contraditórias na narrativa do passado da corporação.
Dissertação, 2006 (UERJ)	Adriana Cox Hollós	Entre o passado e o futuro: Os limites e as possibilidades da preservação documental no Arquivo Nacional do Brasil.	Construiu um percurso de leitura sobre a trajetória da memória histórica da preservação documental no Arquivo Nacional do Brasil, a partir dos relatórios anuais, escritos pelos diretores da instituição, no período de 1843 a 1985, e dos regulamentos, leis, portarias e decretos que compõem o fundo Arquivo Nacional.
Dissertação, 2003 UCG	Dagmar Junqueira Guimarães Silva	Os Cursos de Matemática da Universidade Católica de Goiás e da Universidade Federal de Goiás: História e Memória.	Compreendeu e analisou o processo de criação e consolidação dos cursos de Matemática da Universidade Católica de Goiás (UCG) e da Universidade Federal de Goiás (UFG), <b>reconstruindo suas trajetórias históricas por meio de documentos escritos e da memória</b> de seus construtores.
Tese, 2009 (UFSC)	Irineu Manoel Souza	Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.	Identificou as contribuições da gestão do conhecimento para a gestão das universidades federais. Utilizou metodologia quali-quantitativa.

Continua

Continua

Tipo de Documento/Ano	Autoria	Título	Resumo
Tese, 2007 (USP)	Maria Celina de Mello e Silva	Visitando Laboratórios: o cientista e a preservação de documentos	Estudou a relação que cientistas mantêm com os documentos produzidos nos laboratórios científicos e tecnológicos, para buscar elementos que contribuíssem na elaboração de um programa de preservação de arquivos de C&T. A metodologia utilizada foi a de aplicação de questionário, por meio de entrevista, aos responsáveis pelos laboratórios dos institutos de pesquisa do Ministério de Ciência e Tecnologia no Rio de Janeiro.
Tese, 2004 (UFBA)	Maria Teresa Navarro de Britto Matos	Memória Institucional e Gestão Universitária no Brasil: o caso da Universidade Federal da Bahia.	<b>Analizou e caracterizou os modelos de gestão das instituições universitárias federais</b> , apontando e descrevendo os sistemas que prevalecem no seu contexto administrativo. Indicou a tensão entre os sistemas decisórios que regem as atividades de gestão acadêmica e as atividades operacionais das universidades, pontuando e <b>descrevendo uma distinção entre organização e instituição universitária.</b>
Tese, 1997 (IBICT)	Icléia Thiesen Magalhães Costa	Memória Institucional: a Construção Conceitual numa Abordagem Teórico-Metodológica.	O objetivo foi <b>conceituar a memória institucional</b> , problematizando a construção de conceitos como acontecimentos do pensamento. e considerando as condições de possibilidade de sua emergência em horizontes que se movimentam.

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 1 apresenta quatro teses, de 1997 a 2009; e quinze dissertações, de 2003 a 2016, que resultaram de diversos cruzamento entre os temas de Memória Institucional em instituições públicas, privilegiando as Universidades, na área de Matemática e Estatística, gestão e preservação documental.

Os estudos de Memória Institucional se encontram em constituição, visando uma consolidação teórica e metodológica (COSTA, 1997), mas têm se desenvolvido como um tema transversal e interdisciplinar em diversas áreas de conhecimento, da Administração à Psicologia, com especial interesse das áreas de Ciência da Informação e de História.

Ao longo do processo de definição de um recorte de investigação foram realizadas várias consultas bibliográficas, em diferentes fases de elaboração do estudo, bem como em diferentes catálogos, repositórios e portais de periódicos, com a utilização de combinações dos seguintes termos de busca: 'Memória Institucional', 'Instituto de Matemática UFRGS', 'Gestão Documental', 'Preservação Documental' e 'Patrimônio Documental'. E a cada busca, novos achados complementaram os

quadros. O quadro 2 apresenta uma síntese de artigos relevantes referentes ao período de 2007 a 2016.

Quadro 2 – Síntese de Artigos relevantes 2007-2016

Tipo de Documento/Ano	Autoria	Título	Resumo
Morpheus, v. 9, n.15, 2016.	Jô Gondar	Cinco proposições sobre memória institucional	Ensaio que revisa e amplia, de quatro para cinco, as proposições escritas em 2005
Revista RACIn, João Pessoa, v. 4, n. especial, p. 719-732, out. 2016	Luciene de Castro Braga; Alessandro Ferreira Costa	A fotografia nos arquivos: um breve estudo sobre a necessidade de uma gestão documental.	Estudo de caso que aborda a fotografia como documento arquivístico com as mesmas necessidades de cuidado e tratamento dispensados aos documentos "tradicionais".
Revista RACIn, João Pessoa, v. 4, n. especial, p. 700-718, out. 2016.	Graziella Cê; Daniel Flores.	Estudo sobre a constituição de fundos e a disponibilização do patrimônio documental arquivístico da universidade Federal de ciências da saúde de porto alegre (UFCSPA).	Estudou o processo histórico, as mudanças estruturais e influência na constituição dos fundos documentais da UFCSPA, com metodologia de identificação dos fundos documentais da Instituição. Resulta de Dissertação de Mestrado. Para IFES que, como a UFCSPA, passaram por modificação de nomenclatura, regime jurídico, administrativo e legislativo.
XII Enecult - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Salvador, v.1, 2016.	Martha Myrrha Ribeiro Soares	O direito à memória e arquivos municipais: a preservação do acervo documental de Angra dos Reis e o espaço para a implantação de um arquivo público municipal.	O objetivo foi o de demonstrar o desenvolvimento de estratégias de ação para diagnosticar as condições atuais do patrimônio documental da cidade de Angra dos Reis, investigando seis instituições locais custodiadoras de acervo, para traçar planos para sua preservação, e elaboração de um programa de necessidades que vise a definição do espaço que este arquivo necessitará para se estabelecer, definindo normas e padrões para a efetiva salvaguarda.
Informação & Informação, Londrina, v.20, n. 1, p.26-42, jan./abr. 2015.	Franciele Merlo; Glaucia Vieira Ramos Konrad.	Documento, História e memória: a importância da preservação do patrimônio documental para o acesso à informação.	O estudo visou identificar a importância da preservação do patrimônio documental em meio à relação documento, história e memória, com vistas ao acesso à informação. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 definiu os documentos públicos como patrimônio cultural do país, O direito de acesso, previsto constitucionalmente, foi regulamentado pela Lei de Acesso à Informação, considerada um marco para a sociedade brasileira.
12º Congresso Nacional BAD, 2015	Lisandra Rosa de Vargas; Carmen Lucia Borges Teixeira Valenti; Medianeira Aparecida Pereira Goulart.	Seção de Arquivo Histórico da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: preservação e acessibilidade da memória institucional.	Refere projeto para a criação do Arquivo Histórico da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), através de estudo comparativo de análise dos arquivos Históricos de três Universidades Federais (UnB, UFPB e UFF). O objetivo foi resgatar a memória das atividades do serviço público contida em seus arquivos, em documentos que auxiliam e registram decisões administrativas; mas que também fatos históricos, que constituem a memória de uma das mais importantes instituições de ensino superior do Brasil.

Continua

Continua

Tipo de Documento/Ano	Autoria	Título	Resumo
Sociais e Humanas, Santa Maria, v. 27, n. 02, mai/ago, p. 72-90, 2014.	Franciele Simon Carpes; Denise Molon Castanho.	As Políticas Públicas e a Gestão Documental nas Universidades Federais do Rio Grande do Sul.	Investigou as políticas públicas arquivísticas para os arquivos universitários nas três universidades federais mais antigas do Rio Grande do Sul e analisou a sua implementação e as dificuldades encontradas.
Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v.23, n.3, p. 13-22, set./dez. 2013.	Franciele Simon Carpes; Daniel Flores.	O Arquivo Universitário e a Memória da Universidade.	Reflexão sobre a função dos arquivos das universidades brasileiras na preservação do patrimônio documental e promoção da memória institucional. Apresenta revisão com os principais autores sobre o tema e ações atuais para que promovem os arquivos universitários.
Aurora, Marília, v.7, p. 163-176, 2013. Edição Especial	Aline Elis Arboit; Rúbia Martins.	A Gestão do Patrimônio Documental Arquivístico em Instituições Públicas: Considerações Sobre uma Eficaz Fiscalização.	A partir da análise do patrimônio documental como categoria do patrimônio cultural utiliza como fundamentação teórico-metodológica a Constituição Federal de 1988, a Lei de Arquivos, a Lei de Responsabilidade Fiscal, além de textos de autores que tratam a respeito do conceito e da gestão do patrimônio cultural. Verificou-se a ausência fiscalizadora de caráter preventivo por parte dos administradores públicos em relação ao patrimônio documental.
Cadernos de História, v. 14, n. 28, 2013.	Vanderlei Batista dos Santos	Gestão de documentos arquivísticos eletrônicos: o caminho percorrido pela administração pública brasileira	Analisa o percurso da administração pública brasileira em busca do desenvolvimento de uma política de gestão de documentos arquivísticos digitais e aborda a gestão documental como um todo.
Alexandria: Revista de Ciencias de la Información, año VII, n.10, enero-diciembre 2013.	José Mauro Gouveia de Medeiros; Eliane Braga de Oliveira.	A Preservação da Memória Arquivística da Administração Pública Federal no Brasil	Identifica os atores sociais de memória nos órgãos da administração direta sediados em Brasília e analisa o papel dos sistemas de informações gerenciais dos órgãos públicos brasileiros quanto à preservação da memória das ações do Estado. Observou que as ações de preservação da memória documental estão vinculadas ao funcionamento de um programa de gestão de documentos, operacionalizado pelas unidades de arquivo, e não estão associadas a uma política institucional de preservação da memória, mas sim à necessidade de atender à legislação arquivística brasileira.
RICI. Revista Iberoamericana de Ciencia da Informação, v.6, n.1, p.3-31, jan./jul. 2013.	Valdir José Morigi; Carlos Henrique Armani Nery	Reflexões acerca do pensamento complexo e sua relação com o conhecimento da Arquivologia	Reflete sobre o entrelaçamento entre o conhecimento arquivístico e o pensamento complexo. Identifica alguns pressupostos epistemológicos e paradigmas da Arquivologia e discute seu modo de organização, concluindo que a necessidade de reflexão epistemológica permite uma abertura à inovação pela abordagem da complexidade.

Continua



Continua

Tipo de Documento/Ano	Autoria	Título	Resumo
Actas dos Congressos Nacionais de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, BAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, n.11, 2012.	Simone Rosa Oliveira, Aramis Macedo Leite Júnior, Sérgio Ricardo Lima Luna	70 anos do Instituto de Tecnologia de Pernambuco: Traços de uma Memória Organizacional.	O artigo discute a memória como fator social, do ponto de vista das organizações, caso dos setenta anos de história do Instituto de Tecnologia de Pernambuco. Ressalta o papel da Ciência da Informação para o fortalecimento dos estudos na área da memória e patrimônio cultural material e imaterial, para garantir o acesso e o uso social da informação produzida.
RAP, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n.6, p.1761-80, nov./dez. 2011.	Alessandra de Sá Mello da Costa; Luiz Alex Silva.Saraiva.	Memória e formalização social do passado nas organizações.	Discussão crítica sobre memória e seu lugar nos estudos organizacionais e na história empresarial.
Comunicação & Sociedade, São Paulo, v.28, n.47, p.99-114, jun. 2007.	Ana Paula Goulart Ribeiro, Marialva Barbosa.	Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional.	Originalmente apresentado II Colóquio Brasil-Estados Unidos de Ciências da Comunicação, realizado no Rio de Janeiro, em 2005, o texto reflete sobre o impulso memorialista de várias instituições, com destaque para a área de comunicação.

Fonte: elaborado pela autora.

Além dos artigos, o livro intitulado *Preservação documental: uma mensagem para o futuro*, organizado por Silva (2012), traz estudos que abordam o papel dos documentos na construção da memória social, enfocando a relação da linguagem com a construção da identidade; os aspectos interdisciplinares da preservação, nas suas relações com o patrimônio, memória e cultura; o movimento da ciência em outras direções ao se admitir o esquecimento e a desorganização como intrínsecos aos métodos e ao funcionamento dos grupos de pesquisa plurais, polifônicos; e os problemas relacionados à conscientização de manutenção dos acervos, por meio de uma política que vise à mudança de postura do pessoal ligado às instituições que abrigam coleções. Toutain (2012, p.16) destaca a importância da memória social, independente dos suportes que a registram, ao afirmar que ao “desejar o registro da memória de uma Instituição pensa-se em imortalizar a passagem de grande parte do tempo, valorizando o trabalho, as conquistas e, particularmente, a pesquisa, quando se trata de uma instituição acadêmica”. Os arquivos são apresentados, na “missão de preservar e conservar o patrimônio cultural documental como fontes de informação e conhecimento que proporcionam a gestão adequada do patrimônio documental e iconográfico relativo à memória de uma nação”. (TOUTAIN, 2012, p.18). No presente estudo, a preservação documental, é abordada como intrínseca à

gestão documental e entendida como um legado entre gerações e um importante elemento da memória institucional.

Em recente artigo intitulado “Patrimônio Documental Nacional”, Rodrigues (2016) apresenta relevantes conceitos relativos à temática do patrimônio cultural, enfatizando a busca por uma definição, em nível nacional, de patrimônio documental. Os resultados apontam a inexistência de uma definição explícita, no Brasil, do que seja patrimônio documental, embora permitam observar uma preocupação governamental com a preservação desta categoria patrimonial.

Percebe-se que o tema da memória institucional relacionado à gestão documental tem sido objeto de estudos tanto no âmbito público quanto privado, vinculado a Programas de Pós-Graduação em diversos Estados. A produção de artigos científicos reflete uma articulação de saberes em torno da questão da memória demonstrando ser um tema atual e relevante. Os artigos foram utilizados para auxiliar a fundamentação das análises das entrevistas, devido à variedade de categorias abordadas. Observa-se que os temas ora enfatizam a memória institucional, ora a gestão e preservação documental, em Instituições Federais de Ensino Superior ou unidades acadêmicas, relacionando-os a aspectos e a documentos específicos, porém nenhum dos trabalhos encontrados teve o foco em memória institucional e gestão documental em um Instituto de Matemática e Estatística, tal qual proposto neste trabalho, indicando uma lacuna nas pesquisas. A próxima seção aborda o recorte teórico do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

*Vivemos numa realidade multidimensional, simultaneamente econômica, psicológica, mitológica, sociológica, mas estudamos estas dimensões, separadamente, e não umas em relação com as outras. O princípio de separação torna-nos talvez mais lúcidos sobre uma pequena parte separada do seu contexto, Mas nos torna cegos ou míopes sobre a relação entre a parte e o seu contexto. (MORIN, 2003, p.14)*

A complexidade e as incertezas vivenciadas na contemporaneidade tornaram-se referências recorrentes, expressas por teóricos e pesquisadores, inclusive no campo da Memória Institucional (COSTA, 1997; TEVES, 2002; GONDAR, 2005; BARBOSA, 2010, 2013).

Para Morin (2003, p.25-26), “*complexus* significa originariamente o que se tece junto”, buscando distinguir e ligar, sem separar. Refletir sobre estas transformações em relação à memória institucional, tendo como foco uma unidade acadêmica de uma Universidade Federal no sul do Brasil, constituída sob a lógica racionalista e cientificista foi o desafio que se impôs. Tratar a incerteza tornou-se outro problema crucial, “porque por toda parte, nas ciências, o dogma de um determinismo universal desabou, enquanto a lógica, chave-mestra da certeza do raciocínio, revelou incertezas”. (MORIN, 2003, p.25-26). É a partir deste contexto complexo que o referencial teórico para este estudo foi tecido, nas seções que abordam a Memória Coletiva e Social, o Conceito de Institucional, a Memória Institucional e a Gestão Documental, respectivamente.

### 2.1 Memória Coletiva e Social

O presente existe tensionado com o passado. Halbwachs transitou entre dois séculos, de 1877 a 1945, e em um período em que os estudos se voltavam para o indivíduo e para a subjetividade, ele defendeu o “caráter social da memória” (BARBOSA, 2010, p.35), como “fenômeno construído coletivamente e submetido a flutuações, transformações, mudanças constantes”. (POLLAK, 1992, p.202). Halbwachs não sobreviveu aos campos de concentração, mas seus manuscritos foram publicados em 1950, sob o título de “A Memória Coletiva”. Legado que sobreviveu ao próprio testemunho, no qual este autor articula a memória coletiva à memória individual, à memória histórica, ao tempo e ao espaço.

Ao mesmo tempo, a sociedade da informação, gestada no pós-guerra, delinea o presente no qual estamos imersos, assim como parece redefinir o futuro. A atualidade de Halbwachs é defendida, na medida em que ele apresenta a construção e a força das memórias coletivas a partir do trânsito do indivíduo entre os diversos grupos sociais.

Conforme o Dicionário de Expressões da Memória Social e Bens Culturais e da Cibercultura, grupo social é o “conjunto de indivíduos cujos membros compartilham atividades, valores, traços culturais e/ou interesses comuns e uma consciência mais ou menos clara de pertencimento”. (DICIONÁRIO, 2014, p.83). Destaca-se, no pensamento de Halbwachs, a concepção de que a memória coletiva baseia-se em um “conjunto” de indivíduos “que se lembram, enquanto membros do grupo” a partir do qual ela assegura sua força e duração, e cuja “combinação de influências [...] são, todas, de natureza social. Dessas combinações, algumas são extremamente complexas.” (HALBWACHS, 2006, p.69). Então, percebe-se a presença dinâmica de memórias pessoais e memórias de um grupo, que misturadas formam o que o autor identifica como memória coletiva.

Embora imerso em um mundo muito diverso do atual, Halbwachs já antevia nele a complexidade: “as influências sociais se fazem mais complexas, porque mais numerosas, mais entrecruzadas.” (HALBWACHS, 2006, p.65). Se a pós-modernidade se caracteriza pela fragmentação e fim das grandes narrativas; e pela valorização dos diversos pontos de vista em relação à memória, então, Halbwachs permanece atual. O movimento proposto por ele, do individual para o social, parece ser bem pertinente na contemporaneidade, fragmentada e individualizada. A memória social pode ser um viés através do qual, no presente, a dimensão coletiva possa ser evidenciada.

Para Gondar (2005, p.21), Halbwachs privilegia uma configuração em que a memória é vista como construção social com ênfase no construído, cuja ideia de finalidade reduziria o seu valor à dimensão instituída de representações consensuais ou de reconhecimento oficial. A memória se valeria de representações dominantes no fim de um processo de disputas, como se estivesse presente desde o início; e o tempo seria mero meio de realização de um percurso cujo fim já estaria prefigurado. (GONDAR, 2005, p.20). Embora em seu livro, “A Memória Coletiva”, Halbwachs (2006) possibilite a “multiplicidade de tempos e de memórias”, ele não trabalha o conflito, preferindo “a diversidade estável”, “a integração das diferenças” e o

construído, ao confronto, aos embates e à “instabilidade da construção”. (GONDAR, 2005, p.21). Outra concepção de tempo e de memória apontada por Gondar (2005, p.20) privilegiaria o processo de construção e a busca de outro modo de pensar o tempo, que a autora chama de devir, concebido como “puro processo, e não como algo que parte ou se dirige necessariamente para uma forma, imagem ou representação”.

Halbwachs (2006, p.41) sugere que parte das lembranças ressurgem porque é acionada a partir de recordações de outros indivíduos; e que mesmo que estes não estejam “materialmente presentes”, quando se evoca algum acontecimento compartilhado e visto sob o ponto de vista de um grupo, “se pode falar em memória coletiva”. A década de 1990, fim de século e de milênio, tem sido apontada por diversos autores como um período de revisões, de ativação de processos memoriais e identitários. (CANDAU, 2014; ASSMANN, 2011; GONDAR, 2005). Como Candau (2014, p.91) aponta, são marcos temporais que representam a ocasião de fazer balanços, “recapitular o passado para melhor afrontar um futuro que se apresenta sempre como incerto e, portanto, temido.”

Parece ocorrer, no senso comum, uma certa confusão entre memória e história. Para Rios (2008, p.32), Halbwachs estabelece uma oposição entre história e memória, argumentando que “enquanto a memória coletiva volta-se para o presente do grupo que a mantém viva, a história volta-se para o conhecimento do passado com pretensões de universalidade e diversidade”. A segunda característica que distingue história e memória é a de que existem muitas memórias coletivas, enquanto a “história é uma e pode-se dizer que não há mais do que uma história”. (RIOS, 2008, p.32).

Halbwachs (2006, p.100) afirmava que a memória coletiva não se confunde com a história, pois a última é “a compilação dos fatos que ocuparam maior lugar na memória dos homens”, e diferenciando-as sob dois aspectos:

[a história] examina os grupos de fora e abrange um período bastante longo. **A memória coletiva, ao contrário, é o grupo visto de dentro** e durante um período que não ultrapassa a duração média da vida humana, que de modo geral, lhe é bem inferior. Ela apresenta ao grupo um quadro de si mesma que certamente se desenrola no tempo, já que se trata do seu passado, mas de tal maneira que ele sempre se reconheça nessas imagens sucessivas. (HALBWACHS, 2006, p.109, grifo nosso)

A memória também se insere em um “campo de lutas e relações de poder”, que provocam, por sua vez, o dualismo ou embate entre esquecimento e lembrança, definindo-a como um conceito “complexo, inacabado, em permanente processo de construção”, produzido no entrecruzamento ou nos atravessamentos interdisciplinares. (GONDAR; DODEBEI, 2005, p.7). E isto é mais que colocar disciplinas em diálogo; é promover uma fecundação entre elas, quando “as perguntas produzidas no interior de cada uma delas atravessam suas fronteiras, fazendo emergir um novo campo de problemas que um conceito inter ou transdisciplinar tentará responder”. (GONDAR; DODEBEI, 2005, p.8).

Gondar e Dodebei (2005, p.8) alertam para o fato de que as questões que definiram o campo da memória social foram formuladas no início do século passado, em resposta a um conjunto de problemas que se apresentava então. Para elas, as “contingências sociais” se transformam requerendo outros conceitos frente aos novos problemas, o que não invalida os conceitos anteriores. As autoras tomam como exemplo o conceito de memória social formulado por Halbwachs em resposta ao problema da coesão social, e sobre “o que faz com que os indivíduos construam laços sociais ou coletivos que se mantêm com relativa firmeza”. Se, para Halbwachs, a coesão é garantida pelos quadros sociais da memória, que compreendem um sistema de valores capaz de unificar determinados grupos, tais como família, escola, ambientes profissionais, para Gondar e Dodebei (2005), é justamente esse problema da coesão social estável que tem sofrido modificações na atualidade, “pressionada pela sobrecarga informacional, pelas migrações em massa e pela volatilidade das relações sociais.” (GONDAR; DODEBEI, 2005, p.8).

Porém, ao provocar a reflexão sobre o contexto em que emergiram novas direções para o tema da memória, as autoras referem que antes que Halbwachs formulasse sua visão e destacasse uma nova abordagem, o campo social não era objeto da memória, daí sua relevância.

Santos (2003, p. 46) contextualiza o intenso debate da época, e explica que a teoria “bergsoniana” defendia a memória como “intuição humana em contraposição ao avanço das investigações biológicas, que tinham a pretensão de reduzir as questões levantadas pelos filósofos sobre a natureza da memória”. Para Santos (2003, p.47), a influência de Bergson sobre Halbwachs tem sido pouco dimensionada, já que ambos criticaram a psicologia por buscar explicar a memória a partir de experimentos físicos e científicos com o corpo humano; e rejeitaram a ideia

de que a memória fosse uma atividade apenas física, mensurada em laboratório. Conforme Rios (2008, p.31), Halbwachs introduziu diferenças significativas em relação ao pensamento de Bergson, pois estudou o indivíduo inserido nos “âmbitos condicionantes dos diversos grupos que faz parte e que se constituem em suas referências organizativas e estruturantes [...] fundamentais na constituição e recuperação da sua memória, determinando o que será e como será lembrado”.

Halbwachs contribui para o entendimento do funcionamento da memória ao mostrar que elementos da tradição, ou quadros coletivos anteriores à tomada de decisão pelos indivíduos, eram incorporados nas novas configurações feitas sobre o passado. Assim, a relação entre indivíduos e quadros sociais foi entendida como de “manutenção de estruturas já dadas”, apesar da percepção sobre a “relação entre os diversos níveis em que estas estruturas se formavam”. (SANTOS, 2003, p.48). A contribuição de Halbwachs permanece, na atualidade, fundamental a qualquer teoria sobre a memória:

as assertivas de Halbwachs nos interessam ainda hoje porque, apesar de atribuir sempre aos quadros sociais o sentido imanente a práticas sociais, ele descreveu com extrema competência o papel desenvolvido pelos quadros sociais nas construções do passado, o que não fora feito até então. (SANTOS, 2003, p.51)

Foi Halbwachs quem primeiro afirmou que nenhuma lembrança pode existir sem a sociedade. Os problemas de sua concepção teórica decorrem da “tentativa de eliminar outros fatores” envolvidos na construção de memórias individuais e coletivas, compreensível diante das “fortes correntes positivistas de pensamento de sua época”. (SANTOS, 2003, p. 52).

Para o entrelaçamento entre memória social e institucional, esse olhar, permeado pelas experiências e atravessamentos atuais constitui uma inquietação compartilhada, na medida em que a reapropriação do referencial teórico é mediada pelas experiências da contemporaneidade. Gondar e Dodebei (2005, p. 8-9) respondem a essa angústia ao refletirem que um pensador como Halbwachs situa-se “muitas vezes à frente de seu tempo”. Ao destacarem que, em “A Memória Coletiva”, Halbwachs afirma que as memórias são tão numerosas quanto os grupos, “situando a lembrança em uma encruzilhada para a qual contribuem muitos caminhos”, as autoras concluem que este poderia ser um ponto de intersecção com o problema da fragmentação de memórias no mundo contemporâneo.

Apesar de não se deter nos aspectos subjetivos da memória individual, nele encontra-se apoio para a concepção de memória como recriação, reconstrução de lugares, pessoas e situações, baseada em pontos de vista, portanto polifonia que encontra eco na atualidade: “cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva, que este ponto de vista muda conforme o lugar que ali eu ocupo e que esse mesmo lugar muda segundo as relações que mantenho com outros ambientes”. (HALBWACHS, 2006, p.69).

Voltando o olhar para a contemporaneidade, depara-se com Assmann (2011), que tece importantes considerações ao refletir sobre a memória cultural e a construção de identidades, oferecendo uma revisão sobre concepções de memória a partir de autores clássicos, mas também avançando ao refletir sobre os armazenadores (arquivos), os excessos e os resíduos da sociedade do conhecimento. Ao comparar os processos de recordação individual com o coletivo e institucional, Assmann (2011, p.19) analisa que enquanto os primeiros ocorrem espontaneamente no indivíduo, de acordo com mecanismos psíquicos, no nível coletivo e institucional, os processos “são guiados por uma política específica de recordação e esquecimento.” E conclui que esse “salto” da memória individual para a coletiva apresenta o “risco da deformação, da redução e da instrumentalização da recordação”, cujo tratamento requer o acompanhamento de crítica, reflexão e discussões.

Para Assmann (2011, p.20), a contínua evidência da memória, ou o que chama de “fascínio duradouro pelo tema” tem sido confirmado pela crescente produção técnica, destacando o seu caráter transdisciplinar, pois “diferentes questões e interesses se cruzam, se estimulam e se condensam, provenientes dos estudos culturais, das ciências naturais e da tecnologia da informação”. Tal diversidade de abordagens demonstra que “a memória é um fenômeno que nenhuma disciplina pode monopolizar”. Assim como Halbwachs, Assmann guia-se “pelo interesse em possibilitar tantos pontos de vista sobre o complexo fenômeno da memória quantos forem possíveis”. (ASSMANN, 2011, p.20).

Portanto, percebe-se que a memória coletiva atravessa as instituições e se inscreve como um processo comunicativo que relaciona indivíduos, objetos e ações, fortalecendo laços identitários que atribuem significado e coesão ao grupo, mas é um processo parcial e requer que se pergunte qual memória e quem lembra, remetendo à seletividade da memória. (SZPUNAR; SZPUNAR, 2016, p.383).



De acordo com Gondar (2005, p.11), assim como os territórios, os conceitos criados para delimitar a memória requerem mobilidade, o que não significa ausência de rigor, pois expressam valores e estabelecem diferenças. Essa “aliança entre abertura e rigor parece ser o grande desafio conceitual, ético e político do campo da memória social”, diante do qual Gondar (2005) apresenta quatro proposições, segundo as quais a memória seria: polissêmica e transdisciplinar; um conceito ético e político; uma construção processual; e não se reduziria à representação. (GONDAR, 2005, p.11).

A polissemia pode ser entendida no sentido de que a memória comporta diversas significações; e que ela se abre a uma variedade de “signos simbólicos”, tais como palavras orais e escritas; “icônicos”, como imagens desenhadas ou esculpidas; e “indiciais”, como marcas corporais, servindo de suporte para a construção de uma “memória plural”, conforme cada um destes sistemas de signos é privilegiado por uma sociedade. A polissemia representa, assim, uma referência contra o “autoritarismo conceitual” e os reducionismos que poderiam tornar equivalentes suas “múltiplas significações”. (GONDAR, 2005, p.12).

O conceito de memória tem origem nos “entrecruzamentos” ou “atravessamentos” entre diferentes campos de conhecimento e surge da tentativa de responder a problemas contingentes em dado momento. (GONDAR, 2005, p.13). A transdisciplinaridade questiona a disjunção entre as disciplinas e valoriza pesquisas capazes de “atravessar os domínios separados.” (GONDAR, 2005, p.14). Nesse sentido, a memória social não pertence a nenhuma disciplina, da mesma forma que nenhuma disciplina possui o privilégio de produzir o conceito de memória, pois ele se constrói a partir dos problemas resultantes “do atravessamento de disciplinas diversas”. (GONDAR, 2005, p.15).

A segunda proposição remete à seletividade da memória, pois qualquer escolha tem implicações éticas e políticas. (GONDAR, 2005, p.16). A autora alerta para a intencionalidade das lembranças ou documentos, ao afirmar que existe “uma concepção de memória implicada na escolha do que conservar e do que interrogar”. (GONDAR, 2005, p.17). O conceito de memória produzido no presente “é uma maneira de pensar o passado em função do futuro que se almeja”. Portanto, não há proposta neutra, pois discursos pretensamente imparciais, ao ocultar o olhar e a posição de quem os emite, acabam também por revelá-los. (GONDAR, 2005, p.17).

A terceira proposição indica que a memória é uma construção processual, no sentido de que reconstrói o passado e não o reconstitui. A memória passa a ser concebida como construção social somente no final do século XIX, com a legitimação do campo de estudos sociais e a percepção de que ela é produzida a partir de relações e valores que são sociais. A ideia de reconstrução remete à concepção do tempo como um elemento articulador e componente inseparável da memória, que a alimenta simultaneamente. (GONDAR, 2005, p.18).

A memória como processo permite a discussão dos “hábitos de pensamento”, entre os quais o de que a memória seria sinônimo de representação coletiva, como discutida na quarta e última proposição. Segundo Gondar (2005), comumente a memória social é concebida a partir de uma vertente de pensamento construído sob influência de Durkheim, na qual o campo da memória seria “o campo das representações coletivas”, identificadas pelo “o modo pelo qual os indivíduos sociais representam a si próprios, as suas produções e as relações que estabelecem com os demais”. (GONDAR, 2005, p.22-23).

Para essa autora, reduzir a memória a um campo de representações significa reduzir “a permanente agitação das forças sociais” a um “contorno homogêneo”, desprezando que elas resultam de jogos de força complexos, envolvendo “combinações e enfrentamentos” que se alteram o tempo todo; além de desprezar as “condições processuais de sua produção”, tomando como dado o que deveria ser explicado. O questionamento conduz a pensar a memória como um processo, no qual as representações são somente a parte cristalizada e legitimada de uma coletividade. (GONDAR, 2005, p.23-24).

Segundo Gondar (2005, p.24), Durkheim interessava-se pela “possibilidade de coesão social”, ou “por aquilo que torna os homens semelhantes”. Da mesma forma, a autora afirma que Halbwachs desdobra este interesse em quadros sociais da memória, “entendidos como sistemas de valores que unificam determinados grupos”, embora este autor não revele como se produziram tais valores, ou as disputas que propiciaram seu aparecimento e garantiriam, no presente, a sua manutenção. Esta é a crítica feita a Halbwachs, de que as memórias de grupos são apresentadas como “quadros prontos e universais”, como se não tivessem sido inventados, nem houvesse tensões e embates internos.

Por sua vez Foucault vai focalizar as singularidades e diferenças que escapam aos hábitos e coerções sociais. Nesse sentido, Gondar (2005, p.24-25) associa a

articulação da memória com aquilo que afeta e surpreende: “se tivéssemos que, em uma palavra, resumir o que na memória não se reduz à representação, diríamos: afeto, ou melhor, forças que nos afetam, e também forças pelas quais afetamos”. (GONDAR, 2005, p.24-25).

Assim, Gondar (2005, p.25) propõe a articulação entre afeto e representação como partes integrantes de um mesmo processo na produção da memória, quando afirma que as memórias não existem “fora de um contexto afetivo”, e que se esse processo pudesse ser desdobrado em etapas, a primeira seria o afeto. Dessa forma, as representações sociais seriam inventadas a partir de novidades que nos afetam e de uma aposta em “caminhos possíveis”. A propagação e repetição das representações as transformariam em hábito, a partir dos quais os homens tornam-se semelhantes: “hábitos são criações que se propagam e, ainda que se tornem constantemente repetidos, iniciam-se com uma experiência marcada pela novidade e pelo inesperado.” (GONDAR, 2005, p.26). Pode-se perceber, neste aspecto, uma aproximação com a teoria institucional abordada por Andrade (2002).

Em versão ampliada e modificada das quatro proposições sobre memória social, Gondar (2016) retoma o texto escrito em 2005 e inclui uma quinta proposição. Assim, as duas primeiras proposições foram mantidas; a terceira, que tratava a memória como construção processual foi substituída por outra, em que a memória implica o esquecimento; a quarta tornou-se nova proposição, em que a memória não se reduz à identidade, e a quinta, de que a memória não se reduz à representação teve acréscimos.

Com a proposição de que a memória implica o esquecimento, Gondar (2016) aposta na ideia de perspectiva e de escolha para a promoção da abordagem crítica da relação entre lembrança e esquecimento. Esta autora recupera a concepção clássica de memória, que associa lembrança a algo positivo e esquecimento a algo negativo e comenta que a análise da memória tem sido feita a partir de relações de oposição simplificadoras, tais como memória e história, lugar e meios, indivíduo e sociedade, lembrança e esquecimento. Considerar o esquecimento como um mal a ser evitado mantém uma dicotomia que neutraliza a dimensão política da memória.

A configuração e a delimitação de uma memória partem de uma seleção ou escolha que transforma determinadas ideias, percepções ou acontecimentos em lembranças, relegando outras ao esquecimento. Então, a memória resulta dessa relação complexa e paradoxal entre os processos de lembrar e esquecer, e estes

passam a ser vistos não como polaridades opostas, mas como um vínculo de “coexistência paradoxal”. (GONDAR, 2016, p.29)

A quarta proposição, de que a memória não se reduz à identidade Gondar (2016) discorre sobre a construção da imagem que indivíduos, grupos, sociedade ou um país fazem sobre si mesmos e de uma identidade, em que para mantê-la promove-se um esquecimento seletivo de tudo o que se mostra em desacordo com a imagem que se tenta preservar.

Por fim, Gondar (2016, p.30) afirma que a escrita como metáfora da memória tem sido suplantada pelo funcionamento da rede eletrônica. O esquecimento é temido, pois é pensado como inimigo da lembrança, supondo a memória como um lugar de permanência de inscrições, o que na atualidade encontra-se em mudança, exigindo que também as teorias mudem.

Desta forma, a percepção sobre a memória, coletiva e social, que orienta o ponto de vista deste estudo e as escolhas teóricas e metodológicas baseia-se nos pressupostos de Gondar (2005) e envolve a polissemia e transdisciplinaridade; uma construção processual que implica em esquecimento, tendo em vista que ela não se reduz à identidade e à representação.

Neste estudo, os conceitos de memória coletiva e social são entendidos como dimensões de um mesmo fenômeno complexo associado ao espectro do contexto apresentado. Portanto, a memória social constitui um espectro mais amplo no qual se inscrevem todas as memórias coletivas, vistas num sentido macrossocial, enquanto a memória coletiva é entendida como a memória compartilhada no interior de grupos mais ou menos estáveis interligados por interesses e objetivos comuns em um sentido microssocial.

Diante do exposto, percebe-se que o campo da memória social é vasto e aberto a recortes que possam responder a questões que se apresentam na atualidade. Considerando a instituição como um microcosmo, no qual se reproduzem e se reelaboram dialogicamente as relações sociais da comunidade na qual está inserida (Andrade, 2002), procura-se cotejar o referencial teórico em relação com o IME, objeto desta investigação.

## **2.2 Um Conceito de Institucional**

Antes de abordar os estudos de memória institucional, faz-se uma breve incursão sobre as teorias institucionais e os conceitos de “institucional” e de instituição, nesta perspectiva.

Andrade (2002), em artigo intitulado “As análises institucionalistas nas organizações e o conceito de institucional”, aborda o vasto campo de estudos das teorias e análises institucionalistas e propõe um recorte teórico analisando pares de distinções que o estruturam, e que se referem direta ou indiretamente aos aspectos simbólicos das organizações e de seus ambientes. A primeira distinção refere-se às diferenças entre organizações e instituições. Para isso, Andrade traz diferentes conceitos de instituição, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 - Conceitos de Instituição

Veblen, 1994	Conjunto de <b>hábitos estabelecidos de pensamento, comuns aos indivíduos</b> em geral.
Berger e Luckmann	Definição ou tipificação recíproca de ações habituais.
Tolbert e Zucker, 1996	Resultado de um processo de institucionalização ou a <b>repetição ritual de um padrão</b> .
Meyer, Boli e Thomas	Regras culturais que <b>conferem sentido e valor</b> a entidades e atividades particulares.
Powell e Dimaggio, 1991	Emergência de poderosas forças sociais como a competição, o estado ou as burocracias profissionais que tornam as organizações cada vez mais semelhantes entre si.
Castoriadis, 1975	<b>Rede simbólica</b> que combina um componente funcional e outro imaginário, reenviando essa rede simbólica para outra coisa que não o simbólico.
W. Richard Scott, 1995	Estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social.
Selznick, 1957	<b>Instituição é uma organização embebida em valor</b> para além dos requisitos técnicos da função que preenche.
Andrade, 2002	Universo semântico que inclui os atos de <b>tipificar e repetir regras, padrões ou hábitos</b> para gerir e controlar funções e representações, salvaguardando múltiplos sentidos, valores e interesses materiais ao longo do tempo.

Fonte: elaborado a partir de Andrade, 2002, p.50, grifo nosso.

Para Andrade (2002, p.50), institucionalizar significa produzir uma distinção de sentido que se repete como procedimento organizado e, assim, sedimenta-se e adquire legitimidade consentida, implicando em ir “além da duração, da diferenciação e da organização de sentido”, a partir de regras que normalizam e sancionam os desvios ao instituído. Então, institucionalizar é, para Andrade (2002, p. 50) “criar um campo de constrangimentos com um regime sancionatório mais ou menos sistematizado”, ou sistema de regulação normativa ou simbólica, para sanção dos desvios e recompensa das conformidades.

Andrade (2002, p.51-52) aponta ainda as diferenças de abordagem entre institucionalismo, para os quais as instituições são “hábitos de pensamento”, e neo-institucionalismo, que rejeita o modelo racionalista e reforça o interesse nas instituições como “variáveis independentes”. Os ambientes técnicos ou racionais e institucionais ou valorativos, vistos em oposição pelas teorias organizacionais, são evidenciados a partir do relevo atribuído aos aspectos simbólicos das organizações e seus ambientes, de forma entrelaçada. (ANDRADE, 2002, p. 53).

Neste aspecto Théret (2003, citado por BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016, p. 283) identifica três correntes do institucionalismo, referindo-se a sua diversificação: na ciência política, na economia e na sociologia, mas que não alcança a complexidade. Instituição é vista por este autor como “convenção para a cooperação e forma de regulação de conflitos para a ação coletiva estratégica e rotineira”. (THÉRET, 2003, p.251, citado por BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016, p. 285).

Macro e microinstitucionalismo são outro par de distinções proposto por Andrade (2002, p. 56) sendo este último o foco de sua atenção. Para este autor, o objeto das investigações macroinstitucionais são os processos de institucionalização que visam os ambientes “exógenos” da organização, que reforçam sua legitimidade e sobrevivência. Na Universidade, e no IME em especial, esta abordagem interessa à análise dos ambientes voltados às atividades-fim, tais como o Museu e o NAE; enquanto o microinstitucionalismo centra-se nos processos de investigação a partir dos quais as organizações “valorizam, objectivam e conseguem alcançar uma ampla aceitação de normas, rotinas, processos e imagens que passam, deste modo, a ser vistos como ‘naturais’, dispensando o esforço permanente de re-legitimação.” (ANDRADE, 2002, p.57). O que pode estar associado aos ambientes e atividades meio, como é o caso do Arquivo Central e os processos de gestão do IME.

Outro par em destaque se refere aos atores individuais e coletivos como construtores e editores de formas organizacionais. Esta distinção torna-se relevante quando se analisam as trajetórias individuais e as relações identitárias que promovem a construção de memórias coletivas. De acordo com Andrade (2002, p.57), o papel dos atores individuais parece não ter relevância temática ou pertinência teórica para a análise institucionalista, pois a “institucionalização é o processo social pelo qual os indivíduos aceitam uma definição partilhada da realidade social”, concepção cuja validade independe dos próprios pontos de vista ou ações e protagonismos individuais. Andrade (2002, p.57) fornece uma explicação

a partir de Scott, para o qual as modernas sociedades racionalizadas substituíram as formas de autoridade tradicionais como os conselhos de anciãos pelo Estado ou associações profissionais, que “modelam diretamente a vida organizacional” tanto impondo “constrangimentos e requisitos” ou indiretamente criando novos mitos racionais. Assim como os modos e os mecanismos empregados na disseminação de estruturas variam quando se desloca dos atores estatais para as profissões. Pela análise de Scott (1987, citado por Andrade, 2002, p.57), atores estatais “parecem empregar mais a coerção ou a indução”, enquanto as profissões “contam com as influências normativas e/ou miméticas, esperando assim criar formas culturais consistentes com os seus próprios objetivos e crenças.”

Andrade (2002, p.57) defende que a teoria institucional seja confrontada e enriquecida com a perspectiva construtivista, pois entende que é a organização que constitui ativamente seus ambientes através da interação social, enquanto à gestão estratégica caberia a tarefa de criar e manter sistemas de sentido partilhado para facilitar a ação estruturada, o que parece ocorrer quando se analisa contextualmente a relação do IME com a Administração Central da UFRGS.

Embora Andrade (2002, p. 58) reconheça a pertinência de estudos que refletem sobre a produção do pensamento coletivo, buscando o balanceamento entre os polos institucional e individual, este autor atribui importância à intervenção dos indivíduos nos processos de institucionalização, pois para ele “os indivíduos também constroem ativamente interpretações de sentido, estando atentos a sinais e integrando estes em estruturas cognitivas por si desenvolvidas, não se limitando a conformar-se a estruturas cognitivas consensuais”, como por exemplo, “valores, normas ou métodos impregnados de uma pressuposta cultura organizacional ou grupal estrategicamente instituída”. O autor insiste que criatividade e inovação carregam uma assinatura individual, e o que se afirma sobre as organizações é extensível aos indivíduos, os quais considera “instituidores de narrativas ritualizadas e auto-referenciais”, e que merecem tanta atenção quanto a que é concedida às institucionalizações coletivas.

Andrade (2002, p.58) identifica e discute três argumentos contrários ao que defende: 1) os indivíduos, assim como as organizações, “aspiram a institucionalizar estruturas de sentido e mesmo a auto-institucionalizar-se, como forma de resistir ao sofrimento psicológico, moral ou econômico provocado hoje pelo anonimato”, conforme as análises de práticas disciplinares e poder feitas por Foucault; 2) nada

poderia ser institucionalizado já que produtos, processos e trajetórias individuais estariam mergulhados em um “vórtice de mudança permanente”. Sacralização, ou estetização da mudança, agrega-se ao quadro de mutação social induzido pelas novas tecnologias, convergindo para o “fascínio pelo tempo que quase não dura” ou a “instantaneidade de tudo o que corre”, sendo este o modo de afirmar o seu valor, em oposição ao que há de permanente e que ao institucionalizar-se acaba por desvalorizar-se. Como consequência, as estruturas de memória individual e coletiva ativadas pela mídia organizacional deveriam ser leves, móveis e reversíveis. Andrade (2002, p.59) argumenta que se os discursos que estetizam o instante, o “tempo real”, receberem atenção suficiente, serão percebidos como quase dogmáticos ao referirem uma estética da mutação e a lógica social e técnica que os suportam, o que indicaria que a vontade de institucionalização e de poder que os habita, sempre se manifesta; 3) a última objeção à capacidade de auto-institucionalização dos indivíduos estaria na impossibilidade, mais difícil de rebater, de que os indivíduos não institucionalizam, somente produzem “fantasmas privados”. Neste sentido, o problema focalizaria a transformação de um imaginário individual em um imaginário social (ANDRADE, 2002, p.60).

Por fim, Andrade (2002, p.62) aborda o último par distintivo, identificado como instituições e extituições. Embora todas as organizações aspirem à institucionalização, quer se ocupem do lucro ou da dádiva, quer sejam centralizadas ou em rede, “a vertigem da mudança” as obriga a contínuas atualizações e ao que chama de produção de “versões de si próprias, da sua identidade e do sentido dos seus negócios”, o que acaba comprometendo o alcance da estabilidade institucional. O termo extituição foi usado por Tirado e Domènech (1998) e seria uma rede de conexões e associações móveis para dar conta de uma experiência que não se limita ao espaço físico determinado, o que para Andrade (2002, p.63) indicaria que as categorias ou processos de institucionalizar ou extitucionalizar já não significam enrijecimento ou burocratização.

A síntese apresentada por Andrade (2002), a seguir, torna-se importante para a compreensão sobre o contexto complexo que envolve a formação e permanência de instituições no tempo e principalmente sobre a abordagem conceitual da memória institucional:

É pela macro ou micro-institucionalização de um sentido, e das respectivas narrativas que o transportam, que as organizações, aliás como os indivíduos, procuram criar um campo de influência, estabelecer uma



“cotação” ou reputação, fundar um valor pelo qual possam ser avaliadas num mercado económico, numa praça financeira ou numa “bolsa” de opinião pública ou privada. Assim, institucionalizados ou extitucionalizados, os edifícios de sentido que essas organizações criam, e que buscam legitimação, estão permanentemente sob o olhar mais imediato da comunidade que servem ou sob o “olhar” ubíquo de estruturas sociais de memória, seja este último o dos média ou o das entidades que avaliam e canalizam os indispensáveis fundos para essas organizações. (ANDRADE, 2002, p.63)

Para Andrade (2002, p.63) as teorias institucionalistas tentam equilibrar um diálogo que as gerações mantêm com as várias dimensões do tempo, e que encontra-se ameaçado pelo “tempo real”<sup>17</sup> ou “condição digital”, que por sua vez não atende “ao tempo que sedimenta”. Daí a importância atribuída ao regresso das análises sobre as teorias institucionalistas, numa época em que existe um fascínio, observado em vários domínios teóricos e práticos, pela sacralização ou estetização da mudança, cuja afirmação de valor reside nesta “instantaneidade de tudo o que corre, inexoravelmente, para um buraco negro”; enquanto os elementos que representam duração e permanência, ao institucionalizarem-se acabam perdendo o seu valor.

A abordagem de Andrade (2002) foi cotejada com o artigo mais recente, intitulado A Trajetória Conservadora da Teoria Institucional, no qual Carvalho, Vieira e Silva (2012) apresentam discussão teórica, sob uma perspectiva crítica, em que recuperam as origens da teoria institucional e situam suas principais temáticas e formas de abordagens. Ao referirem a vertente sociológica do institucionalismo, os autores identificam que, a partir das décadas de 1950 e 1960, os teóricos passaram a reconhecer nas organizações “importância de coletividades particulares” e “unidades significantes no universo social”. São apontadas as “profundas transformações políticas, sociais, culturais” da sociedade daquela época, assim como o aumento da complexidade das organizações, vistas a partir de então como “elos potenciais de conexão” entre os indivíduos e o mundo social, mas distintas “tanto das amplas instituições sociais quanto do comportamento individual”. (CARVALHO, VIEIRA, SILVA, 2012, p.483).

Por sua vez, Boeira, Knoll e Tonon (2016, p.251) percebem uma crise no interior do campo dos estudos organizacionais e um afastamento da análise quanto às organizações públicas. Os autores propõem uma abordagem comparativa entre Edgar Morin e Jean-François Chanlat, justificada a partir da densa produção inter e

---

<sup>17</sup> Expressão também usada por Candau (2014) quando este aborda diferentes temporalidades.

transdisciplinar, com ênfase na “ideia de organização”, de Morin; e das dimensões esquecidas, baseadas nos estudos antropológicos de Chanlat, descritas como temas emergentes no século XXI: retorno do sujeito, cuja subjetividade tem ficado à margem pela ênfase em aspectos econômicos e tecnológicos da gestão; retorno da dimensão afetiva na formação dos grupos; retorno da experiência vivida; retorno do simbólico e da história e o retorno da ética.

Conforme os autores, as dimensões esquecidas de Chanlat emergem quando a análise do nível organizacional não é suficiente para compreender as “relações biopsicossociais, estruturais, simbólicas, ecogeográficas, econômicas e políticas” que afetam e são afetadas por uma organização. (BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016, p.253-254). A partir de Chanlat, os autores afirmam que a dinâmica capitalista fez surgir uma tripla hegemonia ao longo das últimas três décadas: econômica, com a lógica de mercado; empresarial, que afirma um modelo privado sobre outros tipos de organização; e uma hegemonia “das categorias de pensamento gerencial”. Neste contexto, a tripla hegemonia e as dimensões esquecidas se apresentam como duas tendências que “se afirmam e se confrontam simultaneamente”. (BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016, p.256).

Baseados em Chanlat, os autores argumentam que na tradição greco-latina, diferentemente da tradição anglo-saxônica, “a análise institucional reveste-se de uma interpretação mais crítica que leva em consideração a tensão entre o instituído e o instituinte, a questão do poder”. (BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016, p.259). Para Morin, o “fenômeno organizacional” se caracteriza pela complexidade, em que as relações no interior tanto de uma organização quanto de uma sociedade são complementares e antagônicas ao mesmo tempo, não havendo receita para o equilíbrio, a não ser uma regeneração permanente. (BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016, p.260, 264-265).

Boeira, Knoll e Tonon (2016, p. 267) reafirmam a imprecisão e ambiguidade do conceito de instituição, mas apresentam, assim como Andrade (2002), a perspectiva de Castoriadis, segundo a qual a instituição é “uma rede simbólica, socialmente sancionada em que se combinam em proporções e relações variáveis um componente funcional e um componente imaginário”.

Boeira, Knoll e Tonon (2016, p. 268-269) também apresentam a contribuição de Alberoni (1991), denominada “estado nascente”, que seria “um novo modo de olhar para o mundo e para si próprio”, portanto “um fenômeno ao mesmo tempo

individual e coletivo” no qual o indivíduo “ao viver tal experiência [cognoscitiva]” formaria “um campo de solidariedade intenso, com uma capacidade de renovação, de risco, que rompe com a vida cotidiana, acionando um núcleo social, em que os indivíduos se reconheceriam uns aos outros, exercendo uma ação de mobilização e direção”. (ALBERONI, 1991, p. 13, citado por BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016, p.268). Entre dois polos opostos, estado nascente e a “cotidianidade”, o movimento e a instituição que ele gera representariam uma ponte. Em conclusão, o estado nascente seria um acontecimento revolucionário que através do movimento gera a instituição, e esta guardaria algo do estado nascente, sendo sua herdeira e guardiã, até que sua energia desapareça, restando apenas a repetição, o hábito e a forma desprovida de significado. (ALBERONI, 1991, p. 14, citado por BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016, p.269).

Boeira, Knoll e Tonon (2016, p. 285) apontam a ambivalência epistemológica da perspectiva institucionalista desde suas raízes entre autores clássicos até as pesquisas da última década, em que observam uma convergência interdisciplinar entre as Ciências Sociais. E concluem que há convergência e complementariedade de abordagens entre Morin e Chanlat, tal como a observação da interdependência complexa entre diversos níveis de análise organizacional, predominando os níveis de análise individual e organizacional, em Chanlat; e destacando o entrelaçamento constante entre os diversos níveis do fenômeno organizacional, em Morin. Porém, entre estes autores e o institucionalismo, Boeira, Knoll e Tonon (2016, p. 290) destacam uma relação crítica e antagônica. Embora esquecidas na última década, as “dimensões da natureza humana – como a afetividade, as raízes sociais, a cultura, a história e a ética” têm retornado como temas emergentes nos estudos organizacionais, o que reafirma o caráter atual e convergente dos estudos que abordam a instituição em relação à complexidade e à memória, diante das incertezas que se apresentam. (BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016, p.291).

Em conclusão, pode-se entender a instituição como esta rede simbólica com legitimidade social, referida por Castoriadis (citado por Andrade, 2002) e Boeira, Knoll e Tonon (2016), cujos componentes, funcional e imaginário, se combinam de forma variável.

### **2.3 Memória Institucional**

Quando descreve os vários pontos de vista que compõem a memória de uma coletividade, Halbwachs (2006) possibilita o estabelecimento de um diálogo com Gondar (2005) e sua primeira proposição de que a memória é polissêmica, o que sugere que este autor possa ser trabalhado com esse enfoque múltiplo, mantendo sua atualidade em termos conceituais.

Para Rueda, Costa e Valls (2011), a memória coletiva é compreendida como o produto da memória individual e de uma seleção de fatos que a sociedade escolheu como importantes e que se convertem em memória social quando registros são criados, transformados e disseminados como informação. E neste sentido, as instituições têm papel importante na construção da memória social, como fontes produtoras de informação, pois integram os “meios sociais e políticos da sociedade”.

Para este estudo, entende-se que as manifestações e representações compreendidas pelo conceito de memória coletiva adquirem, no âmbito das organizações e instituições, os contornos de memória institucional, sendo este o termo adotado.

Muitas áreas do conhecimento abordam o tema da memória, embora o enfoque e a nomenclatura sejam diversos, de forma que áreas como Psicologia, Neurociências e História tratam da memória; já a Administração e Sistemas de Informação abordam os conceitos de memória organizacional e corporativa; a memória Institucional é estudada na área de Comunicação Empresarial enquanto as áreas de Ciências da Informação e História referem memória social. (MOLINA; VALENTIM, 2011.) Neste sentido, Costa (1997) argumenta que o encontro entre a “diversidade de olhares”, através de interações e interseções, estabelece uma busca por soluções próprias, a partir de problemas semelhantes de outras disciplinas.

Observa-se, nos últimos anos,<sup>18</sup> o considerável aumento produção acadêmica sobre memória institucional como objeto de estudo, tanto em organizações privadas quanto públicas, embora o referencial teórico ainda esteja difuso. (MOLINA; VALENTIM, 2011; MATOS, 2004). Halbwachs permanece sendo referido em estudos de memória institucional (COSTA, 1997; RIOS, 2008; BARBOSA, 2010), devido à abordagem da memória de coletividades, embora os contextos temporais sejam tão diversos e a contemporaneidade seja marcada por instabilidades. Rueda, Freitas e Valls (2011) perceberam poucas definições específicas para memória

---

<sup>18</sup> Conforme pode ser evidenciado com o levantamento de estudos realizado no Estado da Arte desta pesquisa.

institucional e uma associação de significados entre as palavras organização e instituição, usadas frequentemente como sinônimas, por isso abordam a memória institucional a partir das definições de memória, instituição e organização.

Por sua vez, Costa (1997) estabelece diferenças entre memória organizacional e institucional a partir da distinção entre organização e instituição. A instituição se atualiza no interior da organização, para desempenhar sua função de reprodução. As ações institucionais obedecem a padrões que se repetem em hábitos, mas “o plano da instituição ultrapassa o conjunto dos meios que caracterizam as organizações”, de forma que a prioridade da organização é a eficácia e a da instituição é a legitimidade. (COSTA, 1997, p.146). Assim, a memória organizacional privilegia o aspecto da eficiência ao tratar a informação-memória, enquanto a memória institucional abrange a organizacional, embora não se limite a ela, de forma que as relações de força e legitimidade definem o plano institucional que, por sua vez, define a organização. Nesse aspecto, a informação se insere como “matéria prima das sociedades pós-modernas”. (COSTA, 1997, p.6).

Portanto, as instituições refletem as formalizações das culturas através do tempo, cultivadas pelas sociedades como maneiras de pensar, ou seja, aquilo que instituem; e esse percurso deixa vestígios visíveis e invisíveis, constituindo legados ou memórias, produtos da experiência humana em sociedade. (COSTA, 1997). A memória institucional é percebida como um jogo de informações permanente, construído em práticas discursivas dinâmicas: o instituído e o instituinte, que são duas faces da instituição. (COSTA, 1997)

Para Costa (1997, p.5), instituições são formas de “saber-poder” emergentes nas sociedades, com faces simétricas: lembrar e esquecer; e feitas de comportamento e prática. Esquecimento se articula com lembrança, e ambas são potências que constituem as duas faces articuladas da memória, através de um processo seletivo que atua no conjunto das instituições sociais. (COSTA, 1997) Como toda época apresenta seu “regime de verdade”, a autora afirma ser necessário desnaturalizar a noção de memória como “mera volta ao passado, num movimento de resgate daquilo que ficou retido do passado no presente: heranças, persistências, legados”; e problematizar aquilo que a sociedade toma como natural: as instituições no campo social e a própria noção de memória para que se possa “entender e revelar os mecanismos subjacentes às tramas sociais.” (COSTA, 1997, p.7)

Costa (1997, p.8) pressupõe que o fenômeno da memória apresenta características especiais no quadro das instituições, por isso busca identificar o processo de institucionalização das práticas sociais, seus mecanismos de controle social e as “mudanças que vem ocorrendo no contexto das sociedades industriais capitalistas.” Para esta autora, as instituições não excluem a mudança embora ocorra uma contínua “reprodução de práticas institucionais, transmitidas de geração para geração sob o manto da legitimidade”. (COSTA, 1997, p.8).

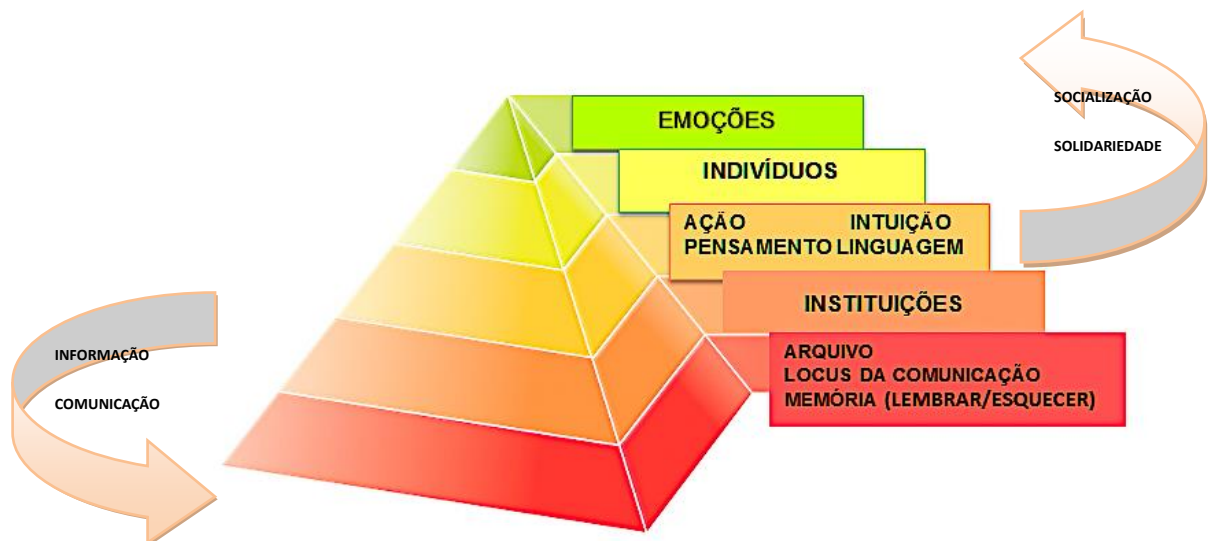
A questão da representação ou “re-apresentação do real”, ou ainda “real presente uma segunda vez”, segundo a qual, representar é classificar e classificar é um exercício de poder foi evidenciada por Costa (1997, p.14), que adverte sobre a falsa ilusão da neutralidade, já que representar é uma escolha e um ato político. A autora vê nesse processo seletivo a chave para a compreensão da memória institucional em seu “movimento” de lembrar e esquecer. Costa (1997, p. vi) pressupõe a existência de outras formas de olhar as instituições e suas memórias, levando em consideração aspectos instituintes e instituídos no processo de conceituação de memória institucional, de modo a “compreender as instituições como escolhas feitas no seio da sociedade”. Portanto, instituições são artifícios ou respostas a problemas criados pelos grupos sociais, e para mudá-las, deve-se transformar os valores que estão por trás dessas escolhas, para que se possa falar em uma memória institucional que contemple novas formas de subjetivação e maneiras de viver consigo mesmo e com os outros. (COSTA, 1997). É neste sentido que Ott (2013, p. 132) argumenta que o fenômeno de criação de centros de memória em empresas e órgãos públicos, no Brasil ocorreu de forma simultânea com o *boom* da memória, ou o movimento europeu de patrimonialização, sobretudo na França. O fenômeno somou-se ao crescente movimento de economia globalizada entre as décadas de 1990 e 2000, que em contrapartida promoveu a emergência de identidades locais. Neste contexto, “o papel da memória tornou-se central e fator determinante para a constituição do sentimento de identidade, ou de pertencimento a uma coletividade”.

Para Costa (1997, p. 131) os dois papéis da a história seriam moldar e subverter a memória coletiva em relação de tensão permanente: “A memória é fonte da história, mas também instrumento de resistência. Pois diante de tantos discursos oficiais, os grupos sociais guardam em silêncio suas lembranças, numa espera que se nutre de memórias”.

Costa (1997) observou um processo de desinstitucionalização na narrativa de experiências de vida, como técnica artesanal e forma de ensino, pois a industrialização provocou a dissociação trabalho-comunicação. A experiência acumulada e transmitida de geração a geração foi substituída pela produção em série: “a velocidade da máquina substituiu pouco a pouco as etapas de elaboração, transformação e sedimentação do tempo, que é portador das mudanças sociais”. (COSTA, 1997, p. 132). Esta “aceleração do tempo” também evidenciada por Candau (2014), a velocidade das tarefas e da produção e a perda do exercício da narração contribuem para a velocidade do esquecimento, segundo Costa (1997) Neste sentido, o relato é visto como uma entre diversas formas de transmissão de experiências e preservação de lembranças. (COSTA, 1997).

Costa (1997) utiliza a imagem de uma pirâmide para representar o conceito de memória institucional, como ilustrado a seguir:

Figura 3 – Representação da Memória Institucional



Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Costa (1997).

A base da pirâmide representa o sustentáculo da construção que viabiliza a comunicação. Uma espécie de grande arquivo que possibilita as relações a partir da memória e suas funções, entre as quais lembrar e esquecer. Conforme Costa (1997), os lados da pirâmide representariam os entendimentos, ou meio de troca e transmissão de informações e memórias. As relações são permeadas pela seleção e pelas diferenças individuais e culturais entre indivíduos, grupos e instituições, pois cada um carrega o resultado de suas experiências. No topo da pirâmide, as

emoções representam o motor a partir do qual a informação produzida circula, entre o topo e a base, em processos “mais ou menos interativos e conflituos de socialização”. (COSTA, 1997, p.136). A energia da ação ou movimento dá vida à pirâmide, ou seja, toda instituição “só existe em processo”, comportando uma face instituída e outra instituinte, memórias e saberes interagindo “nas relações sociais, institucionais e inter-institucionais”. (COSTA, 1997, p.136). Em outras palavras, a instituição é entendida como um corpo em processo, cujas células precisam trabalhar solidariamente para o funcionamento padronizado e criativo, ou seja, passível de se repetir, mas contemplando a diferença (COSTA, 1997).

A autora propõe a análise do conceito de memória institucional “como um híbrido, que comporta o mesmo e o outro”, quando argumenta que a instituição contém a repetição, identificada pela identidade e a representação, sem a qual enfraquece; e a mudança, associada com as interrupções, descontinuidades, produção do novo do outro e diverso, que alimenta e realimenta a instituição. A mudança institucional não acontece de forma simples, pois as práticas de longa duração estão sedimentadas no tempo, em uma memória-hábito que produz rotinas a serem repetidas. É o processo de seleção existente nas instituições que faz com que elas lembrem e esqueçam, pois “para que determinados dispositivos informacionais sejam preservados e reproduzidos, é preciso que outras informações sejam descartadas, mesmo que temporariamente”. (COSTA, 1997, p.138).

Da mesma forma, é da natureza da instituição lidar com crises, seja no sentido criador e positivo de práticas conflituosas dimensionadas pela multiplicidade de indivíduos; seja no sentido de ameaça e questionamento aos valores institucionalizados, por definir-se como “lugar de exclusão da diferença e da mudança”. (COSTA, 1997, p.139) Portanto, as instituições são “integradoras e formalizadoras de práticas e comportamentos, com a função inicial de fixar enunciados para, em seguida reproduzi-los”, sendo importante distinguir a dimensão instituinte da instituída. (COSTA, 1997, p.144).

Para Costa (1997, p. 145), a mudança institucional é lenta, mas acontece. A memória é um elemento primordial para o funcionamento e reprodução de instituições, retendo apenas informações que interessam ao seu funcionamento. A preocupação com a imagem junto à sociedade tem gerado a divulgação das realizações institucionais, embora a autora perceba obstáculos para que se possa dispor dessas memórias. Como solução, aponta para uma visão da memória como



singularidade e não retenção de informações. Se somos e fazemos a instituição, a memória institucional é reflexo dessa trajetória, com múltiplas facetas. Quando aborda a crise das instituições, Costa afirma ser imprescindível a transparência no seu funcionamento, pois o que esteve protegido pela legitimidade, “em forma de segredo, censura ou exclusão”, tem sofrido pressão para abertura. Acontecimento visto como indício de mudança social, já que são as instituições que definem o que é público e privado. (COSTA, 1997, p. 146).

Para Costa (1997) a memória institucional remete a experiências híbridas, “que incluem e excluem no social”, um retorno reelaborado de conquistas e vicissitudes, por isso defende a construção de uma memória institucional no tempo presente, “o único de que dispomos”. Nesse sentido, as instituições são vistas como “invenções” ou “tendências”, e serão o que se agenciar coletivamente, de forma heterogênea. Esta autora percebe que para avançar além do conhecimento técnico é preciso estabelecer novos nexos entre o passado e o presente. (COSTA, 1997, p. 146-147).

Neste estudo, em concordância com Costa (1997), compreende-se a memória institucional em seu caráter ambivalente e indissociável entre lembrança e esquecimento, resultante de um processo contínuo de seleção, que parece evidenciar prioritariamente a experiência vivida no presente, promovendo o esquecimento dos registros do passado. As abordagens e aprofundamentos teóricos sobre a memória institucional em relação a instituições públicas podem oferecer uma compreensão mais apurada sobre as mesmas, seu papel na sociedade, elementos constituintes, espaços de memória e, principalmente, sobre a contribuição dos indivíduos na formação da(s) identidade(s) institucional(is) e na constituição das comunidades profissionais.

A seguir apresenta-se a seção sobre gestão e preservação documental.

## **2.4 Gestão Documental**

A memória institucional também pode apoiar-se em artefatos, entre os quais os documentos que registram as decisões que moldam a própria instituição, no tempo. O fenômeno da informação e sua materialização em suportes, ou documentos, tem sido objeto do campo da Ciência da Informação, mas assim como o campo da memória, podem ser percebidos como conceitos que se movimentam de forma transdisciplinar porque permeiam a ação humana. (GONDAR, 2005).

A relação da memória com seus suportes pode ser associada a três momentos. Quando o suporte é o próprio indivíduo, ou grupo, encarregado pela transmissão oral à próxima geração do conjunto de valores e conhecimentos da comunidade a qual pertencem, onde as mensagens são trocadas no mesmo contexto de produção; quando ocorre a transferência da memória para um suporte externo e independente do indivíduo, a escrita, em que o texto se separa de contexto vivo de produção, ampliando as possibilidades de intercâmbio de ideias e sua permanência para além das gerações; e quando os suportes passam a ser eletrônicos, relacionado às transformações ocasionadas pela revolução tecnológica e a explosão informacional. (ASSMANN, 2011). Pode-se dizer que encontramos-nos em meio a esta revolução na qual o papel ainda convive com o meio eletrônico. Assim, o tema da memória se atualiza a cada geração e, na contemporaneidade ressurgiu como um eixo central, abrindo-se a múltiplas discussões, entre as quais a da gestão documental em tempos de suportes híbridos.

Há mais de vinte anos, Costa (1995, p.45) já alertava para a necessidade de definição de caminhos, pautados em métodos adequados e fundados numa política de memória voltada para ação, para o desenvolvimento e organização da memória institucional, visando alcançar dois objetivos considerados fundamentais: 1) a organização de acervos históricos, bibliográfico, arquivístico ou museológico, para “preservar as informações” que as instituições e seus agentes produzem; e 2) a divulgação pela transmissão ou disseminação da memória institucional “através de ações específicas, via programas ou projetos, não apenas no interior das próprias instituições, mas também no âmbito das sociedades nas quais se inserem.

A seguir, são apresentadas algumas abordagens conceituais sobre informação, documento e arquivo, buscando um entendimento sobre a gestão documental.

#### 2.4.1 Informação, Documento e Arquivo

Costa (1997) afirma que a informação é tão antiga quanto o homem, mas torna-se um campo problemático e emergiu como Ciência da Informação em meados do século XX, no contexto das grandes Guerras, e posteriormente da Guerra Fria, quando a informação científica e tecnológica adquiriu função estratégica e tornou-se questão de Estado. A novidade foi a abordagem da informação sobre a informação. Como a Ciência da Informação possui característica transdisciplinar, no

momento inicial, ela se bifurca com a Ciência da Computação, “uma como fim e a outra como meio”, embora ambas almejassem “criar as bases para o controle da informação em dispositivos técnicos específicos”. A confusão, não apenas terminológica, mas quanto a objetivos, técnicas e fronteiras persiste na atualidade. (COSTA, 1997, p. 116).

Informática, Matemática, Estatística e Ciência da Informação em dado momento se entrecruzaram em rede de significados, na qual “informações, memórias, documentos, testemunhos compõem um cenário de muitos sentidos, em um movimento de busca, que nunca termina”. O maior desafio continua sendo o acesso à informação “contida nas mais diferentes superfícies de inscrição”, ou seja, organizar o conhecimento para transferir informação a comunidades usuárias, remetendo à representação da informação. (COSTA, 1997, p.120).

A informação é entendida como um conjunto de elementos selecionados pelos indivíduos, cuja repetição das impressões ao longo do tempo os transformou em marcas e traços que se convencionou chamar de memória. Logo, a memória conservaria informações retidas em um processo de seleção. (COSTA, 1997, p. 121). Da mesma forma que a memória apresenta duas faces, lembrança e esquecimento, a informação também tem uma face dupla, pois assim como forma e institui, contém informação e traz em germe o instituído, e pela ação do tempo, torna-se memória. (COSTA, 1997, p.127).

Numa abordagem funcionalista, a informação que “universidades e centros de pesquisa forem capazes de produzir, estocar e fazer circular”, como mercadorias, é sinônimo de riqueza neste “cenário cibernético-informático-informacional”. (COSTA, 1997, p.6). As informações produzidas nas instituições e encontradas em diversos suportes “retratam não só as atividades de uma instituição, mas a época em que está inserida, o tempo e o espaço que ocupa na sociedade, facilitando assim o entendimento da instituição como um todo”. (RUEDA, FREITAS; VALLS, 2011, p.78). Por isso, reuni-las em um acervo, com tratamento adequado, possui a finalidade de disponibilizá-la à consulta. A sociedade traduziu registros em informação “a partir da demanda em lembrar o que aconteceu antes com a intenção de tomar decisões para o presente e o futuro”, referindo uma perspectiva funcionalista da memória. (RUEDA, FREITAS; VALLS, 2011, p.79). É neste sentido que Matos (2004, p.18) afirma que embora a memória institucional de natureza arquivística esteja relacionada à informação estratégica, a mesma tem sido

considerada “de menor valor” para as instâncias de gestão das universidades públicas brasileiras.

Neste estudo, a informação é abordada sob a perspectiva de Costa, como um fenômeno complexo, de dupla face, contendo o instituído e o instituinte, e cujo valor transcende o caráter funcionalista e estratégico que comumente justifica sua importância.

O conceito de documento é bastante amplo, pois pode ser constituído por “qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento” (GIL, 2010, p. 31). Por isso, cabe esclarecer e diferenciar os conceitos de documento e documento de arquivo.

Ao analisar o sentido e o significado de documento para a memória social, Dodebei (2005, p. 8) apresentou um conceito de documento como resultado da soma de três atributos “inerentes ao objeto que transita nos espaços-temporais de criação da memória social”: 1) unicidade, pois os documentos que são objetos de estudo da memória social não se agrupam em categorias específicas, tal como o livro para bibliotecas, o objeto tridimensional para museus e o manuscrito para arquivos; 2) virtualidade quanto à atribuição de valor ao objeto por um observador, “dentro das dimensões espaço-tempo” sendo seletiva, ocasiona uma classificação arbitrária do objeto; e 3) significação, no qual a transformação dos objetos do cotidiano em documentos seria intencional, constituindo estes uma categoria temporária e circunstancial.

Informação e suporte físico (forma e conteúdo) são atributos comuns aos conceitos de documento representados pelos campos da Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia, História, Arqueologia, Direito, que contribuem para o que Dodebei (2000) chama de engano conceitual, pois não são suficientes para diferenciar documentos de objetos, já que eles coexistem em ambos: “tanto no objeto quanto no documento, e o que muda é a categoria na qual são observados”. (DODEBEI, 2000, p.60).

Para Dodebei (2000, p.59), o conceito de documento textual é incontestável, pois o senso comum o define a partir de uma materialidade com valor de prova: testemunhos que certificam, nas culturas urbanas, do nascimento ao óbito, embora o mesmo se estenda a outras manifestações e materialidades, tais como cidades, animais, músicas, fotografias, entre outros exemplos.

Rouso (1996, p.86) compara o testemunho oral e o arquivo/documento escrito, identificando no primeiro uma fonte destinada, desde a criação, a conservar a memória de um grupo ou indivíduo e formar um arquivo, enquanto o segundo não provém de uma intenção deliberada:

Uma é contemporânea dos fatos, a outra posterior [...] nenhuma pesquisa oral, mesmo sistemática, pode rivalizar com a massa de documentos de todo o tipo produzidos [...] elas não têm as mesmas finalidades: uma é de caráter memorial, pretende ser um vestígio induzido, consciente e voluntário do passado; a outra é funcional. (ROUSSO, 1996, p. 87).

Ao buscar outros atributos para compreender o conceito de documento, Dodebei (2000) retoma o atributo de prova ou testemunha, que conduz ao conceito de memória social, para questionar que se a memória for entendida como “a manutenção de qualquer recorte de ações vividas por uma sociedade”, isso remeteria a uma imobilização das ações, para preservar o momento social. Mas para a autora, a escolha e isolamento de determinada ação, seja som, imagem ou textura, não impedem sua continuidade em uma sociedade, mas representa sua duplicação, configurando um aspecto móvel e um imóvel, o que implica na noção de representação no sentido modelar. (DODEBEI, 2000, p.59).

Dodebei (2000, p.60) afirma que a memória social é retida pelas representações processadas na esfera pessoal como memória individual, ou na esfera pública como memória coletiva, de forma que ao se falar em memória, fala-se em representação, muito embora, Gondar (2005) propõe que a memória não se reduz à representação. A representação é entendida por Dodebei (2000) de duas formas: como reprodução pela duplicação de textos, sons ou imagens; ou obtida pelo isolamento de um objeto ou espécime único, mas percebe-se a intenção se evidenciar o caráter seletivo da memória, como a seguir:

A formação de conjuntos de registros para espelhar a síntese de aspectos [...] é representada pela intencionalidade na localização de vestígios, artefatos, textos, objetos, monumentos, com o intuito de interpretar os fatos históricos e sociais. A reunião desses registros proporciona uma fonte inesgotável de informação potencial à espera de interlocutores, que agregarão a esses a sua tábua cultural, ou seja sua experiência de vida, unida à sua capacidade de associação. O resultado desse processo se dá prioritariamente sob a forma de relatos, que, por assim dizer, se transformam em outros registros, numa cadeia inesgotável de fontes/interpretações. (DODEBEI, 2000, p.61).

A possibilidade de um documento resistir ao tempo e ser redescoberto não é suficiente para conferir a ele a verdade, para Rousso (1996, p.89), pois todo documento ou depoimento requer recontextualização para ser significativo, principalmente no caso de documentos escritos que dependem do exame de uma série, para se compreender a lógica espaço-temporal do indivíduo ou instituição que os produziu. Para este autor, a existência tanto o testemunho quanto o arquivo/documento revelam uma falta:

O vestígio é, por definição, o indício daquilo que foi irremediavelmente perdido [...] é a marca de alguma coisa que foi, que passou, e deixou apenas o sinal de sua passagem; de outro, esse vestígio que chega até nós é, de maneira implícita, um indício de tudo aquilo que não deixou lembrança e pura e simplesmente desapareceu. (ROUSSO, 1996, p. 90).

Segundo Rueda, Freitas e Valls (2011, p.86), toda documentação produzida pelas instituições, que registra suas atividades e processos decisórios, começou a ser vista como memória institucional, conforme pode ser observado no excerto a seguir:

Informações organizadas e seguras para o dia-a-dia ou para momentos importantes de tomada de decisão fazem parte da rotina de qualquer tipo de instituição e tem como resultado dados, procedimentos, produtos e conseqüentemente toda a documentação desses processos que fazem parte da Memória Institucional por estarem relacionados à sua trajetória. RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011, p.86).

No campo da Arquivologia, Schellenberg (2006) apresenta um conceito clássico de documento, como:

Todos os livros, papéis, mapas, fotografias ou outras espécies documentárias, independentemente de sua apresentação física ou características, expedidos ou recebidos por qualquer entidade pública ou privada no exercício de seus encargos legais ou em função das suas atividades e preservados e depositados para preservação por aquela entidade ou por seus legítimos sucessores como prova de suas funções, sua política, decisões, métodos, operações ou outras atividades, ou em virtude do valor informativo dos dados neles contidos. (SCHELLENBERG, 2006, p.41)

Bellotto (2006, p.35) caracteriza o documento como “qualquer elemento gráfico, iconográfico, plástico ou fônico pelo qual o homem se expressa”. A função e o suporte do documento determinam o uso e o destino de armazenamento futuro. Os documentos de arquivo em suporte papel são, em geral, manuscritos, impressos

e exemplares únicos, produzidos pelas atividades funcionais ou intelectuais de instituições, no decurso de suas funções.

Quanto ao valor, os documentos de arquivo são identificados em: primários, para a própria instituição que o produziu em função do “cumprimento dos objetivos para os quais um órgão foi criado”; e em valores secundários, “que persistirão por muito tempo ainda depois de cessado seu uso corrente e porque os seus valores serão de interesse para outros que não os utilizadores iniciais”. Outra distinção é estabelecida entre valor probatório, ou seja, de prova que o documento contém da organização e funcionamento do órgão governamental que o produziu; e valor informativo, pela informação que contém sobre pessoas, entidades, problemas, condições com as quais o órgão tenha tratado. (SCHELLENBERG, 2006, p.180-181).

Silva, S. (2008a, p.44) faz referência à Malheiro da Silva quando este autor comenta o salto semântico da expressão “documento de arquivo” para a “informação arquivística”, pressupondo o predomínio do conteúdo sobre o suporte, mas alerta para o cuidado na sua aplicação e desautoriza seu uso crescente na Arquivologia contemporânea. Mas Silva, S. (2008a, p.45) identifica dois elementos comuns a essas definições: a natureza funcional da informação arquivística, relacionada a seus usos e funções, e a natureza orgânica da informação “produzida a partir de uma estrutura organizacional com setores, departamentos e divisões interdependentes com objetivos comuns”.

Schellenberg (2006) analisa que o aumento populacional expandiu a atividade governamental e, conseqüentemente, a produção de documentos oficiais, em volume de crescimento exponencial. Diante deste cenário e dos altos custos do espaço de guarda e de pessoal para manutenção, ao tratar da avaliação dos documentos públicos, este autor defende uma “redução em quantidade para que sejam úteis à pesquisa erudita”, pois afirma também que “os especialistas se desorientam ante a enorme quantidade de papéis oficiais modernos”. (SCHELLENBERG, 2006, p.179). Além do juízo de valor em relação à utilidade e à própria capacidade de seleção de documentos por especialistas, este posicionamento favorável ao descarte “seletivo” pode servir de argumento para justificar a eliminação de documentos, muitas vezes sem critérios, como a eliminação de autos findos da Justiça do Trabalho (SILVA, 2007, p.32). É uma

abordagem que ainda gera tensões em relação à perspectiva de análise de outras ciências que utilizam documentos como *corpus* para suas pesquisas.

Rueda, Freitas e Valls (2011) afirmam que por motivos financeiros, a documentação produzida durante as trajetórias institucionais acabou sendo levada para locais inadequados, os depósitos de documentos, dificultando a consulta e preservação dos mesmos. As autoras concluem que os Centros de Memórias foram criados a partir da conscientização das instituições de que seus documentos são testemunho de sua identidade e de sua trajetória e, portanto, importantes fontes de memória institucional.

Embora os documentos apresentem essa característica ampla, de produtos textuais, sonoros, imagéticos e tridimensionais das atividades administrativas da instituição em estudo, neste estudo são considerados os documentos textuais, em suporte papel, tais como atas de reuniões e relatórios, entre outros, que possuem características de documentos permanentes, e que podem vir a tornar-se fontes primárias para estudos históricos.

A escrita é o mais importante dos sistemas de registro e meio de armazenamento externo, condicionando a existência de um arquivo. (ASSMANN, 2011, p. 367). Assmann (2011) ilustra a condição de resíduo e testemunho dos documentos reportando-se às antigas culturas do Oriente, em que a escrita, utilizada para fins comerciais e administrativos, fez do escriba um funcionário público, “por meio da administração, de registros e de ações de chancelaria”, permitindo a criação de um complexo sistema econômico:

Como os documentos escritos não se decompunham naturalmente após o seu uso, eles constituíam um resíduo que podia ser especialmente coletado e preservado. Assim, a partir do arquivo como memória da economia e da administração, surge o arquivo como testemunho do passado. (ASSMANN, 2011, p. 367).

A polissemia da palavra arquivo estende-se tanto ao prédio planejado para a finalidade de guarda, preservação e disponibilização de documentos, quanto a outros lugares de guarda entre modestos e inadequados, tais como os próprios móveis que abrigam documentos, as salas, ou os depósitos, assim como pode se referir às técnicas de gestão de documentos físicos, e contemporaneamente, pode ser associada ao gerenciamento eletrônico da informação exponencial produzida em meio digital.



A “a ambiguidade irreduzível” do arquivo é reafirmada por Assmann (2011), a partir de Derrida, na origem da palavra, do grego *arché* e seus múltiplos significados como: início, origem, autoridade e repartição pública, de forma que o arquivo está associado desde o seu princípio com a escrita, a burocracia, a administração e os atos administrativos”. (ASSMANN, 2011, p. 367). A autora identifica o arquivo como um “armazenador coletivo de conhecimentos que desempenha diversas funções”, das quais ela destaca três como fundamentais: conservação, seleção e acessibilidade. Para a autora, os arquivos seriam definidos em termos de abertura ou fechamento, e sua acessibilidade é que define se uma instituição seria democrática ou repressiva. (ASSMANN, 2011, p. 368).

O Dicionário de Expressões da Memória Social, dos Bens Culturais e da Cibercultura apresenta em um verbete único “Arquivo”, definições que envolvem tanto o documento quanto do próprio lugar, conforme descrito a seguir:

lugar onde se encontra organizado e alojado algum tipo de documentação produzida pela ação individual ou coletiva através da escrita. O documento produzido pode conter valor administrativo e mais tarde tornar-se documento histórico ou narrativo, portanto um arquivo considerado “morto” pode no futuro contar uma história de determinada pessoa ou acontecimento. (DICIONÁRIO, 2014, p.19).

Esta perspectiva limita o arquivo a uma espacialidade e reproduz a ideia de que ele seria um depósito estéril, ao qual continua relegado pelo senso comum, quando na verdade existe um movimento que vem trabalhando no sentido oposto, de visibilizá-lo como um repositório vivo e dinâmico. (GOULART, 2016; SILVEIRA, 2013; SANTOS, A., 2012, entre outros). Porém, o verbete traz uma contribuição ao recuperar a origem do termo, fundamentada em Derrida, e de sua função democrática: “Arquivos podem ‘medir’ a democracia de um país”, na medida em que um arquivo “aberto aos populares” é visto como reflexo de uma sociedade democrática, enquanto “arquivos fechados para a sociedade revelam uma imposição autoritária.” (DICIONÁRIO, 2014, p.20).

Mal de Arquivo é um ensaio que surgiu da conferência “O conceito de arquivo, uma impressão freudiana”, proferida por Derrida em 1994, no Colóquio internacional “Memória: a questão dos arquivos”, em Londres. Pela evidência do tema, Derrida (2001) propunha uma reelaboração do conceito de arquivo em uma configuração “técnica e política, ética e jurídica”. O autor avalia que os desastres ocorridos no fim

do milênio são arquivos do mal, cujo tratamento é massivo e refinado ao mesmo tempo por uma série de manipulações que mantém uma apropriação ou poder sobre o documento, “sobre sua detenção, retenção ou interpretação.” (DERRIDA, 2001, p.7). Gondar(2005) e Candau (2014) retomam essa questão quando abordam o caráter seletivo da memória e o pensamento classificatório, inerentes aos indivíduos. Costa (1997, p.8) também refere as vozes do passado que emergem para suscitar o debate público sobre a questão dos desaparecidos durante o período de ditadura militar, a abertura de arquivos “até então inacessíveis aos pesquisadores” e o acesso à informações que estavam vedadas à sociedade brasileira.

Assmann (2011, 368) afirma que o arquivo é uma memória da dominação, “constante de legados e atestações, de certificados que são provas de direitos de poder, de posse e de origem”, antes de ser memória histórica; sendo que Derrida o vê como “uma categoria basicamente política.” Destaca-se a concordância desta autora com Derrida, através da citação de que “sem arquivo também não existe espaço público nem crítica”. (ASSMANN, 2011, p. 269). E complementa, mais adiante, que não haveria poder político sem o controle dos arquivos e sobre a memória: “Controle do arquivo é controle da memória”. (ASSMANN, 2011, p. 368). A autora exemplifica o controle do arquivo, e da memória, pelo Estado, quando ocorre uma mudança de poder político: “a existência do arquivo se desloca juntamente com as estruturas de legitimação”; e quando uma nova hierarquia de valores e uma nova estrutura de relevância são construídas, torna-se acessível ao público o que antes era secreto. A autora cita a Revolução Francesa como um exemplo de mudança radical na estrutura do arquivo, a partir da qual os documentos que perderam o valor legal não foram destruídos como era de se esperar, mas ganharam valor como prova histórica; perderam a função de legitimação, mas tornaram-se fontes históricas. (ASSMANN, 2011, p. 368).

Ao abordar a importância dos arquivos modernos, Schellenberg (2006, p.30-33) atribui quatro razões para a instituição dos arquivos públicos: eficiência governamental; fonte de cultura: obrigação pública de cuidado com os “valiosos documentos oficiais”; interesse na preservação de direitos e fonte de informações oficiais. O autor percebe na palavra “arquivo” um duplo sentido, já que ela define tanto o conjunto de documentos custodiados, como o lugar onde os mesmos são guardados. A partir de sua definição de documentos, Schellenberg (2006, p.41) conceitua “arquivo” como os documentos considerados de valor para preservação

permanente, de instituições públicas ou privadas, para fins de referência e de pesquisa, depositados ou selecionados para depósito, num arquivo de custódia permanente. Este autor acrescenta que para serem considerados documentos de arquivos, estes devem ter sido produzidos ou acumulados na consecução de determinado objetivo e possuir valor para outros fins, além daqueles para os quais foram produzidos ou acumulados. (SCHELLENBERG, 2006, p.41).

De acordo com Assmann (2011, p.369), “onde o arquivo representar um bem comum público, como faz o museu”, haverá proteção oficial de repartições públicas que providenciam medidas institucionais para sua preservação. O *status* de um arquivo pode ser identificado como “memória institucional da pólis, do Estado, da nação e da sociedade, entre a memória funcional ou de armazenamento”, conforme estiver organizado; e principalmente, “como instrumento de autoridade; ou como repositório de conhecimento realocado.”

#### 2.4.2 A Legislação Arquivística

Existe um conjunto de importantes instrumentos reguladores no âmbito da administração pública para a gestão documental, fruto de uma articulação de esforços de cerca de trinta anos. Indolfo (2012, p.11) refere que a construção de uma legislação arquivística é uma parte indissociável de uma política de gestão de documentos que possa garantir a transparência do Estado, o direito de acesso à informação aos cidadãos e a preservação da memória e do patrimônio arquivístico nacional. Esse movimento teve início, no Brasil, com a Constituição Federal, de 1988, que previa algumas garantias nos artigos 5<sup>o</sup> e 216<sup>o</sup>. Mas foi somente a partir da Lei n<sup>o</sup> 8159, de 08 de janeiro de 1991, que o país passou a ter uma política nacional de arquivos públicos e privados.

A Lei de Arquivos apresenta como dever do Poder Público a proteção especial aos documentos de arquivo, definidos como “instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação”. (BRASIL, 1991)

Na medida em que apresenta as definições de documento de arquivo, de ciclo documental, de gestão documental, responsabilização do agente público e direito de acesso aos documentos públicos pelos cidadãos, a Lei fornece os parâmetros para

a gestão documental nos órgãos da Administração Pública, como se destaca a seguir:

Arquivos, como conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos e instituições públicas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos. (BRASIL, art. 2<sup>o</sup>, 1991). E arquivos públicos, como conjuntos documentais produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito municipal, estadual federal e do Distrito Federal, em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias. (BRASIL, art. 7<sup>o</sup>, 1991).

Gestão de documentos como o “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”. (BRASIL, art. 3<sup>o</sup>, 1991). E a responsabilização “penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor, aquele que desfigurar ou destruir documentos de valor permanente ou considerado como de interesse público e social”. (BRASIL, art. 25<sup>o</sup>, 1991).

Silva (2007, p.123) apresenta uma descrição do que seria um programa de gestão de documentos, conforme a seguir:

[...] um Programa de Gestão de Documentos abrange os procedimentos para criação, trâmite e os prazos de guarda dos documentos por meio da Tabela de Temporalidade e do Código de Classificação de Documentos. O Programa abrange, ainda, a gestão dos documentos desde a sua criação até o seu destino final, a guarda temporária, a permanente ou a eliminação. (SILVA, 2007, p.123).

De acordo com Silva (2007, p.123) este programa envolve “todos os documentos produzidos pela instituição”, e deve ser elaborado com “apoio e auxílio de todos os seus setores.”

Indolfo (2012) destaca a participação dos agentes de fomento à política nacional de arquivos, como o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), criado em 1994, como órgão colegiado vinculado ao Arquivo Nacional, que define normas gerais e estabelece diretrizes para o funcionamento do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR). A partir de 2003, com a criação do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA) da Administração Pública Federal, aliada à Lei de Arquivos, confere ao Arquivo Nacional um papel estratégico, como órgão central, junto aos órgãos e entidades dessa esfera de governo. E que acrescentou novos

desafios com a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como lei de Acesso à Informação, que trouxe regulamentação ao acesso previsto na Constituição Federal. A autora evidencia o caráter construtivo e processual destas políticas públicas e defende a ampla participação dos agentes públicos, através de debate e o estabelecimento de corresponsabilidades.

Em tempos denominados híbridos, de convivência com documentos em suporte papel e digital, o compromisso com a legislação existente, que garante a preservação em papel, independentemente dos arquivos digitalizados, que apenas promovem a universalização do acesso, torna-se relevante. O documento em papel, além da durabilidade, oferece uma condição de prova jurídica incontestável e inviolável, enquanto o documento eletrônico ainda não oferece segurança jurídica plena, pois a legislação ainda encontra-se em discussão. (SANTOS, 2013). Esse debate é de extrema importância, pois o limiar entre as massas documentais acumuladas e sua eliminação é tênue, correndo-se risco de oferecer como legado às futuras gerações apenas o vazio lacunar da perda de memória institucional.

#### 2.4.3 Preservação do Patrimônio Documental

Ao promover a preservação da Memória Institucional, as instituições detêm a possibilidade de disseminá-la com a criação do seu próprio lugar de memória. (RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011, p.82).

O interesse por questões relativas à preservação da memória nacional já estava presente na década de 1990, apesar de disperso em iniciativas isoladas e diluídas nos “descaminhos das políticas de informação, de educação e de cultura, nas quais estariam inseridas as ações de organização da memória institucional.” (COSTA, 1995, p.45). Políticas que se caracterizavam por “descontinuidades” geradas “por sucessivas mudanças [...] nos órgãos públicos em geral, contribuindo para a perda de acervos históricos - os materiais da memória”, além de “visões deformadas da tecnocracia que decide sobre os investimentos científicos e tecnológicos que são feitos no país”. (COSTA, 1995, p.45).

A definição de patrimônio documental compreende elementos que são móveis, feitos de símbolos/códigos, sons e/ou imagens, preserváveis (os suportes são elementos inertes), reproduzíveis e transladáveis, o fruto de um processo de documentação deliberado. (UNESCO, 2002, p.11). No contexto do Programa

Memória do Mundo, a preservação é a soma das medidas necessárias para garantir a acessibilidade permanente do patrimônio documental. Compreende a conservação, que é definida como aquelas ações que, envolvendo o mínimo de intervenção técnica, são requeridas para prevenir uma deterioração ulterior do documento original. (UNESCO, 2002, p. 15).

Zúñiga (2005, p.242), de forma abrangente, afirma que preservação compreende todas as ações, preventivas ou interventivas, “desenvolvidas pela instituição, visando retardar a deterioração e possibilitar o pleno uso de todos os documentos sob sua guarda”; enquanto a conservação envolve uma intervenção ou tratamento que permita o manuseio do documento sem riscos a sua integridade física. Embora não seja objeto deste estudo discutir a questão da conservação preventiva, ao abordar esta questão específica, a autora descreve uma transformação que parece útil para esclarecer o movimento que se deseja incentivar junto ao IME:

não é de hoje que arquivistas e bibliotecários, além dos administradores de suas instituições, tomam para si a tarefa de preservar a documentação manuscrita ou impressa sob sua guarda, tentando dar a ela a melhor proteção e uso possíveis. [...] a grande diferença introduzida com o conceito de conservação preventiva reside na ampliação do olhar direcionado [à] instituição, que passa a ser vista como um todo, de forma integrada, a ser conduzida por meio de técnicas gerenciais. (ZÚÑIGA, 2005, p.243)

Zúñiga (2005, p.243) ampara-se em Gael de Guichen (1995), precursor no uso dos conceitos de conservação preventiva, que descreve a lenta “mudança de mentalidade ocorrida nas instituições” que criou condições para que as “camadas hierárquicas” responsáveis pelas tomadas de decisões em âmbito institucional, tenham “real conhecimento dos problemas que afetam as coleções sob sua guarda e participem, de forma ativa, das decisões que envolvem os procedimentos de preservação.” A mudança é atribuída ao deslocamento de foco, do individual para o coletivo”, além da interdisciplinaridade, ou a consciência da contribuição de especialistas de variados perfis, como “reflexo da nova maneira de encarar a relação entre os documentos e todo o seu entorno.” E essa necessidade de um “olhar abrangente” se estende “aos vários escalões hierárquicos das instituições.” (ZÚÑIGA, 2005, p.244). Quando questiona como fazer para que “detentores de tão variados saberes e funções se sintam responsáveis pela preservação das coleções?”, Zúñiga (2005, p.244) apresenta como solução um “Programa de Prevenção”, instrumento de planejamento “capaz de envolver a todos os

funcionários, graças ao método de trabalho baseado em reuniões setoriais", para "operacionalizar objetivos e políticas", equacionar as necessidades de recursos humanos ou de equipamentos, os custos, as prioridades, organizando-se um "cronograma de trabalho, a curto, médio e longo prazo, capaz de atender instituição como um todo", com objetivo de pôr em prática as ações de preservação no âmbito da instituição.

A preservação da informação arquivística é entendida por Silva, S. (2008b) como contínua e de longo prazo, constituindo um dos procedimentos operacionais da gestão documental. Silva (2007, p.166) afirma ainda que a preservação dos documentos passa "muito mais por uma questão de conscientização do que normativa."

Silva (1999, p.90) identificou no campo da memória "um deslocamento para o alargamento da compreensão de patrimônio" em acordo com mudanças que sinalizam para uma dimensão plural do social, tendo como contrapartida a valorização de histórias locais. E conclui que esse interesse pela história local não correspondeu, no Brasil, à valorização desse patrimônio coletivo construído em sucessivas gerações: "Paradoxalmente, a cada dia ganha força entre as autoridades o desejo de descartar-se de documentos espalhados em diferenciados órgãos administrativos, através de queima pura e simples". (SILVA, 1999, p.90).

Segundo Carpes e Flores (2013), o tema dos arquivos universitários tem sido estudado, mas são poucos estudos que associam o arquivo universitário à memória institucional. E foi apenas a partir da década de 1990 que os arquivos universitários começaram a ser compreendidos como "custodiadores" da memória institucional, ao destacar a relação intrínseca entre os conceitos de arquivo e de memória. Para os autores, os documentos originados das atividades de ensino, pesquisa e extensão são testemunhos da memória institucional, podendo transformar-se em fonte primária de pesquisa em vários campos de conhecimento. (CARPES; FLORES, 2013).

Os autores reafirmam que, mesmo tratando-se de elemento primordial no funcionamento das instituições, a memória institucional não é percebida e compreendida como informação estratégica dotada de valor decisório para as atividades da gestão universitária, da mesma forma que a relevância dos arquivos universitários, para o acesso à informação em domínios administrativos, históricos e

científicos nas instituições de ensino superiores, tanto públicas quanto privadas. (CARPES; FLORES, 2013).

Em relação à geração e acúmulo de grandes massas documentais e informacionais, Molina e Valentim (2001, p. 269) observam que o acesso e o uso destes conteúdos gerados pelas organizações são dificultados “pela falta da estruturação e utilização de sistemas informáticos eficientes” que possibilitem o acesso a esses conteúdos.

Portanto, percebeu-se nas concepções de gestão e preservação documental importantes instrumentos no sentido de que podem ser geradoras de aprendizagens e modificadora dos olhares individuais e institucionais sobre a relação entre a memória institucional do IME e seus registros documentais, despertando o interesse pela memória desta coletividade e pela preservação de seus vestígios.

Nesta seção, buscou-se entrelaçar diferentes pontos de vista sobre a memória, articulando e aproximando o pensamento de Halbwachs (2006), sobre a memória coletiva, com o olhar contemporâneo de Gondar (2005), Dodebei (2000), Assmann (2011), Candau (2014), entre outros. Os estudos sobre memória no âmbito institucional incluíram Andrade (2002), Boeira, Knoll e Tonon (2016), Carvalho, Vieira e Silva (2016) articulados com Costa (1997). Em relação à gestão documental, buscou-se relacionar gestão e a preservação documental com o campo da memória, especificamente a memória institucional. O referencial teórico apoiou-se na legislação arquivística, na abordagem clássica de Schelleberg (2006) e Bellotto (2006), em articulação com uma visão atual expressa em artigos da área de Arquivologia (SANTOS, 2013; SILVA, 2012).

A seguir apresenta-se o percurso metodológico desta pesquisa.



### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Cada sociedade humana existe e se constrói num determinado espaço e se organiza de forma particular e diferente de outras [...] todas as que vivenciam a mesma época histórica têm alguns traços comuns, dado o fato de que vivemos num mundo marcado pelo influxo das comunicações. Igualmente, as sociedades vivem o presente marcado por seu passado e é com tais determinações que constroem seu futuro, numa dialética constante entre o que está dado e o que será fruto de seu protagonismo. Portanto a provisoriedade, o dinamismo e a especificidade são características de qualquer questão social. (MINAYO, 2009, p. 12)

O percurso metodológico do estudo partiu de uma reflexão sobre a pesquisa social, para tornar claras as distintas abordagens metodológicas em diferentes campos empíricos, já que a proposição do presente estudo em uma unidade universitária voltada para a área de matemática e estatística poderia gerar questionamentos: quês entrelaçamentos seriam possíveis de ocorrer neste lugar que problematiza o conhecimento em campos teóricos que privilegiam as certezas oferecidas pelas ciências exatas, com o campo da memória social, tão rico em problematizações que desafiam tais certezas?

Sem pretender uma resposta definitiva, apresenta-se somente um ponto de partida: observou-se, no IME, um grupo de indivíduos que, no decorrer do tempo, vêm articularam um espaço, que é um espaço de reflexões e práticas educacionais e administrativas, assim como de memórias compartilhadas. Espaço baseado em muitos pontos de vista que promovem concordâncias e conflitos, mas que seguem contribuindo, por meio de seu trabalho, para a constituição e a permanência da instituição no tempo, e que tem produzido registros documentais dessa memória, como produtos de ações no mundo.

Algumas reflexões de Minayo (2009), em relação aos diferentes olhares sobre a realidade, em especial entre as ciências naturais e sociais, foram importantes para a definição das escolhas metodológicas deste estudo. Ao discorrer sobre o desafio da pesquisa social, Minayo (2009) afirma que as contradições e conflitos permeiam o campo científico, apesar da normatividade; e que embora a ciência seja a forma hegemônica de construção da realidade na sociedade ocidental, ela é apenas um dos instrumentos explicativos para o significado da existência individual e coletiva. Assim, a ciência não é exclusiva, nem conclusiva ou definitiva, pois para “problemas essenciais como a pobreza, a miséria, a fome, a violência, a ciência continua sem respostas e sem propostas”. (MINAYO, 2009, p.10).

Gil (1989, p.20-21) considera ciência uma definição controversa, embora identifique características que permitem delimitá-la, como uma forma de conhecimento “objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível”. A hegemonia da ciência é atribuída a duas razões principais: uma de ordem externa, na qual ela responde a questões técnicas e tecnológicas criadas pelo desenvolvimento industrial; e outra, de ordem interna, relaciona-se à linguagem fundamentada em conceitos, métodos e técnicas para compreensão dos fenômenos, processos e relações, utilizada de forma coerente e instituída por uma comunidade que controla e administra sua reprodução. Apesar desta normatividade, o campo científico é permeado por conflitos, polêmicas e questionamentos, o que denota que ele não pode se reduzir a uma forma determinada de conhecer. (MINAYO, 2009).

No âmbito das ciências sociais, a pesquisa também apresenta conflitos em relação à norma da cientificidade já construída, mas de forma diferente das ciências naturais, a pesquisa social “se faz por aproximação, mas ao progredir elabora critérios de orientação cada vez mais precisos.” (MINAYO, 2009, p.12).

Foi esta a concepção que orientou o presente estudo, pois à medida que se avançou na compreensão teórica e na abordagem metodológica, a análise do caso tornou-se mais evidente. Em concordância com Minayo (2009), percebe-se que a realidade social é um centro dinâmico da vida individual e coletiva e mais rica de significados que qualquer teoria, pensamento ou discurso que seja elaborado a partir dela. As ciências sociais dispõem de instrumentos e teorias para realizar a aproximação ao “conjunto de expressões humanas constantes nas estruturas, nos processos, nas representações sociais, nas expressões da subjetividade, nos símbolos e significados” que a caracterizam. (MINAYO, 2009, p.14). Portanto, o presente estudo parte destes princípios quando busca relacionar a trajetória do IME com a gestão de seus registros documentais, visibilizando e articulando a memória institucional.

A metodologia é entendida como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”, o que inclui o método ou teoria de abordagem, as técnicas ou instrumentos de operacionalização do conhecimento e a criatividade, experiência ou sensibilidade do pesquisador. (MINAYO, 2009, p.14). A seção seguinte apresenta a abordagem escolhida para este estudo.

### **3.1 A Pesquisa Qualitativa**

Realizar uma investigação na instituição onde se está imersa apresenta suas dificuldades. Como distanciar-se para realizar uma avaliação crítica, quando se conhece o espaço desde dentro? E como identificar no cotidiano transitório e imediato os elementos que podem possuir significado e permanência? Tais questões acompanharam os delineamentos iniciais. A opção deste estudo pela pesquisa qualitativa deu-se porque a mesma se ocupa com um nível de realidade que não pode ou não deve ser quantificado, pois estuda questões subjetivas, em que o conjunto de fenômenos como os significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, entendidos como parte da realidade social, precisam ser investigados para a compreensão (MINAYO, 2009).

Estudos qualitativos se caracterizam por descrição, compreensão e interpretação e são adequados quanto ao tratamento e operacionalização contextual de fenômenos complexos. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.62). É o espaço das relações, das representações e da intencionalidade, que dificilmente é traduzível em números e indicadores quantitativos. (MINAYO, 2009, p.21).

Portanto, entende-se que a pesquisa qualitativa apresenta-se mais adequada, considerando-se o objetivo de analisar a gestão documental praticada no Instituto de Matemática e Estatística (IME) da UFRGS e sua relação com a Memória Institucional. Para atingir ao objetivo procedeu-se a um estudo de caso.

### **3.2 Estudo de caso**

O Instituto de Matemática e Estatística da Universidade Federal do Rio Grande do Sul constitui-se do caso estudado nesta pesquisa. A relevância do caso deve-se ao ineditismo de se estudar os aspectos de Memória Institucional e da gestão documental cujo foco é uma Unidade Acadêmica da área de Ciências Exatas, de relevância nacional, especificamente Matemática e Estatística.

O estudo de caso compreende o estudo de uma “unidade social” analisada de forma profunda e intensa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.62), permitindo seu conhecimento detalhado. (GIL, 1989, p.78). É o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são percebidos de forma clara. (GIL, 1989, p.78).

Entende-se que os contornos entre o fenômeno da memória institucional relacionado à gestão documental no contexto do IME encontram-se difusos, e que a abordagem do estudo de caso seja adequada para o estudo do tópico empírico da Memória Institucional no Instituto de Matemática e Estatística da UFRGS.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente e utilizada com bastante regularidade nas Ciências Sociais (YIN, 2001; ARAUJO et al., 2008); e a mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” em uma investigação. (YIN, 2001, p.25). A seguir apresenta-se uma síntese de definições sobre o estudo de caso, apresentadas por Araujo et al. (2008):

Quadro 4 – Síntese de definições e características do estudo de caso

Autores	<b>Definições de Estudo de Caso</b>
Yin (1994)	Baseia-se nas características do fenômeno em estudo e no conjunto de características associadas ao processo de coleta de dados e às estratégias de análise dos mesmos.
Bell (1989)	É um termo “guarda-chuva” para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.
Fidel (1992)	É um método específico de pesquisa de campo.
Coutinho (2003)	Quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou uma nação.
Ponte (2006)	Investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, em certos aspectos, para descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse
Benbasat et al. (1987)	Fenômeno observado no seu ambiente natural; dados recolhidos de diversos meios: observações diretas, indiretas, entrevistas, questionários, registros de áudio e vídeo, diários e cartas; uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) analisadas; a complexidade da unidade é estudada em profundidade; pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento; não são utilizadas formas experimentais de controle ou manipulação; o investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes; Pesquisa envolvida com questões “como?” e “porquê?” ao contrário de “o quê?” e “quantos?”
Coutinho; Chaves (2002)	A investigação decorre em ambiente natural; de fontes múltiplas de dados e métodos de coleta diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas; preservando o caráter “único, específico, diferente, complexo do caso”. (MERTENS, 1998 citado por COUTINHO; CHAVES, 2002, p.224). É um caso sobre “algo”, que necessita ser identificado, para conferir foco e direção à investigação (COUTINHO; CHAVES, 2002, p.224). Sistema limitado, cujas fronteiras “em termos de tempo, eventos ou processos”, nem sempre são claras e precisas. (CRESWELL, 1994 citado por COUTINHO, CHAVES, 2002, p.224);

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Araújo et al., 2008.

O estudo de caso utiliza técnicas comuns à pesquisa histórica, mas a observação direta e a série sistemática de entrevistas são duas fontes de evidências

que o diferenciam, além da própria capacidade para usar uma ampla variedade de evidências, entre documentos, artefatos, entrevistas e observações. (YIN, 2001, p. 27). Os métodos e procedimentos de coleta, assim como de apresentação de evidências são considerados essenciais para a pesquisa social científica. (BAUER; GASKELL, 2003, p. 29).

Ao reforçar a importância de trabalhar a complexidade, especificidade e diferenciações do objeto de pesquisa, que precisa ser simultaneamente contextualizado e tratado em sua singularidade, Minayo (2009, p.25-26) propõe uma divisão da pesquisa qualitativa em três etapas, que denomina fase exploratória, trabalho de campo, e análise e tratamento do material empírico e documental.

A etapa exploratória deste estudo foi dedicada à estruturação do projeto desta pesquisa, com a definição e delimitação do objeto, seu desenvolvimento teórico e metodológico, cronograma e o planejamento e elaboração de instrumentos de coleta de dados. Correspondeu também ao levantamento bibliográfico para o estado da arte nos catálogos online da Biblioteca do UNILASALLE e do SABI/UFRGS, sites institucionais das Unidades Acadêmicas, do Museu e do Arquivo Geral da UFRGS, de IFES, tais como UFSM e UFPel, do Arquivo Nacional e Conselho Nacional de Arquivos, bem como acesso ao Repositório Digital LUME/UFRGS e o Portal de Periódicos CAPES; e de algumas fontes documentais, tais como os relatos dos pioneiros, ou seja, os docentes que estiveram a frente da criação do IME quando ele ainda era apenas IM.

A etapa de trabalho de campo, momento relacional e prático, no qual a construção teórica elaborada na primeira fase foi levada à prática empírica, combinou instrumentos de levantamento documental, fotográfico, observação e entrevistas. Para este estudo, o trabalho de campo correspondeu ao agendamento, aplicação e transcrição das entrevistas com os sujeitos de pesquisa, baseadas em roteiro semiestruturado, realização dos registros fotográficos e prospecção documental.

Bauer e Gaskel (2003, p.20-21) evidenciam que o que se conhece e se experiencia é um mundo representado a partir da realidade, e constituído através de processos comunicativos que geram dados nos quais a pesquisa social se apoia. Dessa forma, os autores distinguem a comunicação formal e a informal como dois modos de obtenção de dados sociais; além de três meios pelos quais os dados podem ser construídos: textos, imagens e materiais sonoros. Na pesquisa social, o

interesse reside no modo espontâneo pelo qual as pessoas se expressam, “e falam sobre o que é importante para elas e como elas pensam sobre suas ações e as dos outros.” (BAUER; GASKEL, 2003, p.21).

Por fim, o tratamento do material empírico e documental e análise consistiram no conjunto de procedimentos e etapas para compreender e interpretar os dados empíricos e articulá-los com a teoria que fundamenta o estudo. Minayo (2009) subdivide esta fase em três procedimentos: ordenação dos dados; classificação dos dados; e análise propriamente dita. Para este estudo, adotou-se a análise de conteúdo temática para o tratamento do material empírico, correspondendo à ordenação e classificação das categorias de análise que emergiram das entrevistas e da observação sistemática. De acordo com Minayo (2009, p.27), o tratamento do material conduz a uma busca pela lógica interna do grupo analisado, reiterando que a análise qualitativa não é uma “mera classificação de opinião dos informantes”, mas a descoberta de seus códigos sociais a partir de falas, símbolos e observações. Por fim, o ciclo de pesquisa, materializado em planos complementares, e delimitado no tempo a partir de um cronograma, não é fechado, pois além de conhecimento, gera novas indagações. A construção de uma cadeia de evidências configura o estudo de caso, de modo que o leitor perceba a apresentação das evidências que legitimam o estudo “desde as questões de pesquisa até as conclusões finais.” (ARAUJO et al., 2008, p.16). Apresenta-se um mapa mental do estudo e a seguir o universo da pesquisa.

Figura 4 - Delineamento deste estudo de caso



Fonte: elaborado pela autora.

### 3.3 Universo da Pesquisa

A imersão no trabalho de campo de coleta de dados, e posterior tratamento e análise do material empírico e documental seguiram as fases descritas a seguir.

#### 3.3.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental teve como foco a localização de documentos que pudessem configurar fontes primárias e que auxiliassem a reconstruir a trajetória do IME, constituindo um acervo documental do IME. Além dos relatos dos pioneiros Tietböhl e Rodrigues, localizou-se o texto de Taitelbaum e Brietzke, até então sem datação ou registro físico, circulando na *web*. Os três formam um conjunto sobre a fase inicial do IME. A busca por documentos primários resultou ainda em duas intervenções: uma em 2015, na qual foram removidos os documentos que estavam em um depósito, armazenados de forma inadequada para um armário compartilhado em um dos laboratórios do prédio 43111. E outra resultante da reestruturação e mudança das salas das chefias dos Departamentos para uma sala única, na qual foi necessário mover os documentos que datam desde a década de 1950. A previsão inicial era que a coleta das informações resultantes dessa pesquisa documental fosse realizada através de instrumento criado para o seu registro, contemplando o setor de guarda, data, tipo de documento e assunto. Dadas as dimensões deste trabalho, considerou-se sua realização incompatível com o tempo previsto para a pesquisa de campo, pelo volume e nível de profundidade a ser aplicado em todos os setores desta Unidade Acadêmica. Dessa forma, embora a pesquisa documental não tenha sido realizada exaustivamente, pode-se comprovar a partir destas duas amostragens que há um volume considerável de documentos com caráter permanente e histórico que necessita de tratamento técnico. No que se refere aos demais setores produtores e armazenadores de documentos, optou-se por incluir no roteiro das entrevistas uma questão referente aos tipos de documentos sob guarda dos setores, como técnica de coleta de dados, o que permitiu identificar quais são as fontes documentais indispensáveis para memória institucional. Para Yin (2001), entre as vantagens da pesquisa documental destaca-se que ela é estável, pois pode ser revisada inúmeras vezes, possuindo ampla cobertura no tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.

### 3.3.2 Observações e Registros Fotográficos

A observação foi uma etapa considerada essencial do trabalho de campo na pesquisa qualitativa, fornecendo oportunidades incomuns para a coleta de dados em estudo de caso. (YIN, 2001).

Entre as oportunidades, estão o acesso a informações, eventos ou grupos que seriam inacessíveis à investigação científica, e a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de "dentro" do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo. Entre os problemas a serem considerados estão a produção de eventuais pontos de vista tendenciosos, a pouca habilidade para trabalhar como um observador externo, o envolvimento do observador com o grupo fazendo-o tomar partido sob apenas um ponto de vista, e a falta de tempo suficiente para anotações ou perguntas sobre os eventos sob perspectivas diferentes. (Yin, 2001). Diante da observação destas advertências, a pesquisa de campo pode ser realizada de forma mais criteriosa e cuidadosa para não incorrer neste tipo de equívoco. Tais cuidados foram importantes para reflexões a respeito da observação desta pesquisa.

As observações realizadas no IME, uma vez que a pesquisadora é servidora do local, incluíram a reunião de informações sobre como o grupo percebe a sua memória e a trajetória institucional, e buscaram reunir informações sobre a sua constituição, estrutura administrativa e área física, assim como sobre suas áreas de atuação e serviços prestados para melhor compreender o cenário atual de gestão e da memória institucional, a partir dos entendimentos e decisões tomadas ao longo de sua existência. Os registros fotográficos consistiram na produção de imagens das antigas sedes do IME, das dependências da atual sede e dos processos de deslocamento e identificação de massas documentais, mediante autorização dos gestores e pessoas identificadas nas imagens. As fotografias e anotações das observações foram utilizados desde a fase inicial de elaboração da pesquisa, como forma ordenar os eventos e tornaram-se primordiais na etapa de contextualização e de análises das entrevistas.

### 3.3.3 Entrevistas e a (difícil) Escolha dos Entrevistados

O delineamento teve como critério a realização de entrevistas externas ao IME, com as direções da Seção de Arquivo Geral e do Museu da UFRGS, para orientação



dos órgãos coordenadores de políticas de gestão documental e de preservação do patrimônio documental, de acordo com sugestões acolhidas na fase de apresentação do projeto.

O critério para a escolha dos participantes foi o de entrevistar os docentes e servidores técnico-administrativos em exercício na função de gestão nos setores produtores e armazenadores de documentos no IME: diretora da Unidade Acadêmica, bibliotecário-chefe da Biblioteca Setorial, chefes de Departamento (DMPA e DEst), coordenadores de Comissões de Graduação (Matemática e Estatística), Coordenadores dos PPGs (Ensino, Matemática e Matemática Aplicada), coordenadores das Comissões de Pesquisa e Extensão, coordenador do NAE, e gerente administrativo. Como parte dos gestores atuais integra uma nova geração no Instituto, e alguns dos gestores já passaram por outros cargos no IME antes dos atuais, a estratégia inicial foi revista e, algumas entrevistas procuraram contemplar a experiência dos gestores em cargos/setores anteriores aos atuais. É o caso de ex-diretores que atuaram em outras instâncias administrativas do IME. Pareceu importante também entrevistar alguns servidores técnico-administrativos com mais experiência administrativa no IME que não ocupavam cargos de gestão.

Embora a finalidade da Universidade e de suas Unidades Acadêmicas seja o atendimento aos discentes, como seu público alvo, este público externo se renova a cada ciclo formativo. Assim, os alunos são portadores de memórias relacionadas a um período relativamente breve, por isso optou-se por não integrá-los a presente pesquisa, entendendo-se que esta seja uma das limitações desta pesquisa.

Sou gestor(a) no IME, por que não fui entrevistada? Dadas as limitações operacionais lamentavelmente não foi possível entrevistar todos os gestores que atuavam no período de realização do estudo, pois na maioria dos setores a gestão, e principalmente a gestão documental, é compartilhada entre servidores docentes e técnico-administrativos. No universo dinâmico de 72 docentes e de 24<sup>19</sup> técnico-administrativos, do quadro de servidores efetivos, seriam nove docentes e nove técnico-administrativos, mas como muitos dos gestores atuais ingressaram há relativamente pouco tempo podem ser considerados “novos no IME”, o que limitaria o olhar retrospectivo que se buscava. O recorte delineado a partir destas definições viabilizou entrevistas com cinco ex-diretores, com ampla experiência porque também

---

<sup>19</sup> Os números se referem ao quadro do IME em outubro de 2016.

ocuparam cargos de gestão de Departamento ou Comissões de Graduação; além de ampliar a visão incluindo alguns servidores técnico-administrativos não gestores, da seguinte forma: i) atuais gestores da Administração Central responsáveis pelas políticas de gestão de documentos e de patrimônio na Universidade, os gestores atuais do IME; ii) atuais gestores do IME, incluindo Direção da Unidade, Núcleos da Gerência Administrativa, Coordenação das Comissões de Graduação e dos Programas de Pós-Graduação e Chefia da Biblioteca; iii) alguns servidores técnico-administrativos que não exercem cargo de gestão.

A intenção era iniciar pelas entrevistas externas, com as direções do Arquivo Central e do Museu da UFRGS. De fato, a primeira entrevista foi realizada com a direção do Arquivo Central, mas as demais entrevistas foram realizadas de acordo com as possibilidades de agendamento e horário dos(as) entrevistados. No âmbito do IME, a pesquisa foi desenvolvida nos setores administrativos, pois a gestão documental é realizada de forma descentralizada, por cada um dos setores produtores de documentos da Unidade. Entende-se que estes locais sejam responsáveis pela gestão documental e depositários da memória institucional. Devido às características da instituição e seus diversos setores, as entrevistas foram agendadas e realizadas em etapas, para não interferir nas rotinas e devido à demanda de atividades de alguns colegas.

O recorte das entrevistas envolveu os servidores docentes e técnico-administrativos que estavam em funções de gestão até outubro de 2016. Houve uma repentina troca de gestão quando a então diretora do IME foi convidada para assumir a função de Pró-Reitora de Assuntos Estudantis e a gestão do IME passou a ser exercida pela vice-diretora. Em novembro foram realizadas eleições para a direção e Conselho da Unidade, e logo a seguir o novo diretor foi empossado. Nesse cenário dinâmico, não foi possível entrevistar todos.

Com o desenrolar das primeiras entrevistas, houve a necessidade de recuperar o depoimento de ex-gestores citados pelos primeiros gestores entrevistados no IME: duas ex-diretoras, já aposentadas, continuavam em atividade, como docentes colaboradoras convidadas; um ex-diretor aposentado e outro em atividade docente. Optou-se por finalizar as entrevistas com a ex-diretora da gestão 2012-2016, pois acredita-se que assim se reuniu um grupo com o distanciamento necessário para uma análise sobre a trajetória do IME, de 1985 até 2016.

À medida que as entrevistas foram se desenvolvendo, ficou claro o papel de protagonismo dos gestores técnico-administrativos no desempenho da gestão documental. Nas entrevistas com os gestores docentes, foi esclarecido que a atividade de gestão documental é realizada de forma autônoma pelos servidores responsáveis pelos setores. Diante dessa percepção, houve uma mudança na seleção dos entrevistados, em relação aos gestores no IME.

Dessa forma, os critérios definitivos de seleção de entrevistados podem ser resumidos conforme a seguir, perfazendo, ao total, dezoito entrevistas: i) duas entrevistas, com as atuais gestões da Administração Central responsáveis pelas políticas de gestão de documentos e de patrimônio na Universidade, respectivamente a Direção do Arquivo Central e do Museu da UFRGS; ii) cinco entrevistas, com docentes, ex-diretores que atuaram em sete gestões do IME; iii) oito entrevistas, com servidores técnico-administrativos ocupantes de cargos de gestão do IME; iv) três entrevistas, com servidores técnicos-administrativos sem cargo de gestão.

Convém esclarecer a diferença entre cargo e função na administração pública. Cargo público é o “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” Já a função é a investidura do servidor ocupante de cargo efetivo em função de direção, chefia ou assessoramento. Na Universidade as funções são as gerências, além de direções. (BRASIL, 1990).

As dezoito entrevistas com ex-diretores e técnico-administrativos foram realizadas de junho a novembro de 2016, e ocorreram em diversos lugares: foi privilegiada a sala A110, por ser um local mais reservado. Quando não foi possível por razões diversas, as entrevistas foram realizadas na residência de um ex-diretor, em um dos bares do Campus do Vale, em uma cafeteria no Bom Fim, e nos setores do IME, reservando-se de 1h a 2h para a sua realização. As entrevistas com gestores externos foram feitas no Arquivo Central e no Museu respectivamente.

Os protocolos de questões norteadoras encontram-se nos APÊNDICES A e B. Salienta-se que essas questões são semiestruturadas, servindo apenas como roteiros norteadores, que permitiram a abordagem sem prender-se à questão formulada. (MINAYO, 2009) Portanto, não foram aplicadas de maneira rígida e linear, pois se manteve o cuidado em não interromper o fluxo da narração dos(as)

entrevistados(as), tal como é preconizada nas melhores práticas das técnicas de entrevista semiestruturada (BAUER; GASKEL, 2003).

Posteriormente, as entrevistas gravadas foram transcritas. O número de entrevistados foi definido durante o desenvolvimento da fase de coleta de dados, resultando no quadro 5.

Quadro 5 – Tempo de Gravação e Número de Páginas Transcritas

Data		Entrevistado (a)	Tempo de gravação	Nº de páginas transcritas
1	16/06/2016	Diretora da Divisão de Documentação	1h22min39s	22p.
2	29/07/2016	Gerente do Núcleo Acadêmico	0h29min53s	11p.
3	25/08/2016	Gerente Administrativa do IME	1h18min34s	17p.
4	05/09/2016	Ex-Secretária das COMGRADS	0h57min25s	20p.
5	09/09/2016	Secretária do PPG Matemática Aplicada	0h31min41s	09p.
6	26/09/2016	Ex-Diretor	1h18min57s	18p.
7	28/09/2016	Ex-Diretora	1h13min19s	18p.
8	28/09/2016	Gerente do Núcleo de Graduação	1h05min49s	20p.
9	30/09/2015	Estatístico do NAE	1h32min22s	19p.
10	02/10/2016	Secretário do PPG Ensino da Matemática	0h40min07s	15p.
11	02/10/2016	Valdenir	0h34min02s	09p.
12	07/10/2016	Chefe da Biblioteca do IME	1h12min28s	17p.
13	07/10/2016	Ex-Diretora	1h29min12s	17p.
14	11/10/2016	Ex-Diretor	1h11min	15p.
14	13/10/2016	Diretora do Museu da UFRGS	1h00min32s	18p.
16	17/10/2016	Ex-Diretora	1h01min10s	15p.
17	27/10/2016	Secretária do PPG Matemática	1h18min51s	19p.
18	18/11/2016	Gerente do Núcleo Financeiro	0h50min35s	11p.
<b>Total de Tempo de Gravação e Volume de Transcrições</b>			<b>19h9min28s</b>	<b>e 290p.</b>

Fonte: elaborado pela autora

Minayo (2009, p.65) afirma que “cada entrevista expressa de forma diferenciada a luz e a sombra da realidade”. As entrevistas são fontes de informação primária, construídas no diálogo com os(as) entrevistados(as) que revelaram suas reflexões sobre a realidade vivenciada, e são dados subjetivos que dependem da contribuição individual, e constituem representações sobre maneiras de pensar e atuar. (MINAYO, 2009).

Para a análise, percebeu-se a necessidade de segmentar as falas em instâncias, cujo critério foi o de instâncias de decisão, da Administração Central até os servidores técnico-administrativos que executam as ações planejadas, para as quais se optou por quatro recortes de análise. Criou-se uma legenda em substituição aos nomes, cargos e funções, para preservação de suas identidades, levando em consideração as questões éticas. As direções da Divisão de Documentação e do

Museu foram identificadas como Gestor Técnico-Administrativo da Administração Superior (GTAC); os ex-Diretores como Gestor Diretor (GD); os servidores gestores como Gestor Técnico-Administrativo do IME (GTA) e os demais servidores entrevistados foram identificados como Técnico-Administrativo (TA), como sintetizados no Quadro 6.

Quadro 6 – Instâncias de Análise

Instância	Local	Cargo/Função	Legenda	Número de depoimentos
1ª Instância Administração Central	Arquivo Central Museu	Arquivista/Diretora da Divisão de Documentação Historiadora/Diretora do Museu	GTAC1 GTAC2	2
2ª Instância Administração da Unidade Acadêmica	Direção do IME	Professores/Ex-diretores (gestão 1981-1982); (gestões 1989-1992 e 1997-2000); (gestão 2001-2004); (gestões 2005-2008 e 2009-2012) (gestão 2013-2016)	GD GD1 GD2 GD3 GD4 GD5	5
3ª Instância	Gerência administrativa, Programas de Pós-Graduação e Biblioteca	Gerentes Secretários dos PPGs Bibliotecário/Chefe da Biblioteca	GTA1 GTA2 GTA3 GTA4 GTA5 GTA6 GTA7 GTA8	8
4ª Instância Executores	NAE, SRC e Secretaria Geral	Servidores sem cargo de gestão: Estatístico, Assistente em Administração, Eletricista	TA1 TA2 TA3	3

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.3.4 Tratamento e análise do material

Dodebei e Orrico (2012, p.11) perceberam o crescimento de dois caminhos metodológicos na abordagem do campo de interface entre informação e memória: análise de conteúdo (AC) e análise do discurso (AD). Para Costa (1997, p.123), “categorizar, combinar e ordenar são atividade que requerem seleção”. A análise dos dados teve por base a técnica de análise de conteúdo, através da qual buscou-se descobrir o que estava por trás dos conteúdos manifestos, além das aparências do que estava sendo comunicado, tal como indica Minayo (2009). Para a finalidade deste estudo, optou-se pela análise de conteúdo temática, cujo conceito central é o tema, graficamente representado por uma palavra, uma frase ou um resumo mostrou-se adequada. (MINAYO, 2009).

O foco da análise e interpretação dos dados foi uma exploração do conjunto de representações sobre o tema do estudo e não abrangeu a totalidade das falas (MINAYO, 2009), mas buscou evidenciar os diferentes pontos de vista, que ora promovem aproximações e ora geram distanciamentos. A análise temática envolveu uma descoberta dos núcleos de sentido cuja presença mostrou-se significativa para os objetivos do estudo. (MINAYO, 2009). O processo compreendeu a decomposição em unidades de registro, em frases e orações; e a definição de unidades de contexto, da qual a unidade de análise faz parte. (MINAYO, 2009) Os procedimentos metodológicos de análise de conteúdo compreenderam categorização, inferência, descrição e interpretação, o que não ocorreu de modo sequencial. (MINAYO, 2009). Bardin (2016) identifica as etapas como pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A análise por categorias, no conjunto de técnicas de análise de conteúdo, é a mais antiga e a mais utilizada, funcionando por operações de desmembramento do texto em unidades ou categorias, reagrupadas por analogia. (BARDIN, 2016, p.201).

Os roteiros para as entrevistas (APÊNDICES A e B) tiveram por objetivo manter o foco nas categorias inicialmente delineadas pelos objetivos, denominadas de temas-chave: trajetória profissional, a partir da qual se descortinou a trajetória da Unidade Acadêmica; memória, para captar as percepções sobre memória institucional; gestão e gestão documental, para identificar suas relações e limitações. O foco voltou-se ao entendimento e às percepções, pelos(as) entrevistados(as), sobre a memória institucional, os documentos e sua gestão como um elemento de referência para a memória do IME, diante de um cenário em constante mutação. Porém, durante as entrevistas, e posteriormente, com as análises, percebeu-se que algumas respostas não correspondiam diretamente às questões inicialmente formuladas, baseadas no roteiro semiestruturado e nos temas-chave. apesar de oferecerem contribuições importantes para o entendimento da realidade local. As categorias emergentes, denominadas de subcategorias, nem sempre tiveram expressão ou relação direta, mas surgiram em momentos de emoção e resignificação do vivido. Pollak (1989), ao trazer como exemplo entrevistas em casos de história de vida, descreve a seguinte situação, que pode ser percebida em outros tipos de entrevista, tal como a semiestruturada:

[...] a mesma pessoa volta várias vezes a um número restrito de acontecimentos (seja por sua própria iniciativa, seja provocada pelo entrevistador) [...] encontra-se um núcleo resistente, um fio condutor [...] sugerem que estas últimas devem ser consideradas como instrumentos de reconstrução da identidade, e não apenas como relato, factuais. (POLLAK, 1989, p.13).

Essa “reconstrução *a posteriori*”, ordena os acontecimentos que balizaram a trajetória, buscando “uma certa coerência por meio de laços lógicos entre acontecimentos-chaves [...], e de uma continuidade, resultante da ordenação cronológica”. Nesse trabalho de “reconstrução de si mesmo o indivíduo tende a definir seu lugar social e suas relações com os outros”. (POLLAK, 1989, p.13)

Assim, trajetórias pessoais e profissionais se confundem com memórias sobre a UFRGS e sobre o Campus do Vale, além do IME, pois os relatos expressam as diferentes visões e recortes selecionados pelos entrevistados como significativos para serem mencionados, mesmo que tenham configurado um foco secundário.

Por fim, o conteúdo das dezoito entrevistas foi transcrito e os dados sistematizados nos seguintes temas-chave e subcategorias, para análise:

Quadro 7 - Síntese de Categorias Analisadas

Categoria	Convenção	Temas-chave	Subcategorias
Categoria Gestores Técnico-administrativos da Administração Central	GTAC	Trajectoria Profissional	Lugares e Temporalidades
		Relações com a Memória Institucional	Laços Afetivos
			Gestão e Mudanças
			Trajectoria do IME
		Gestão Documental	Identidades
			Atribuições do Arquivo e do Museu
			Assessoria e Parceria
			Digitalização e Descarte da Memória
			Valor e Perda da Memória
		Boas Práticas	
Categoria Gestores Técnico-administrativos do IME	GTA	Trajectoria Profissional	Laços Afetivos com o IME
		Trajetória Institucional e Crescimento	Identidades
			Gestão e Mudanças
		Gestão Documental	Entendimentos sobre a Memória Institucional
			Atribuição de Valor aos Documentos
			Conhecimentos Arquivísticos
			Critérios Setoriais
			Digitalização e Descarte
			Reflexões Inesperadas
		Arquivo Imaginário	

Continua

Continua

Categoria	Convenção	Temas-chave	Subcategorias
Categoria Técnico-administrativos Não Gestores do IME	TA	Trajetória Profissional	Trajetória do IME
		Relações com a Memória Institucional e Gestão	Laços Afetivos com o IME
			Eventos Comemorativos e Homenagens
			Gestão e Integração
			Gestão e Conflito
		Gestão Documental	Práticas e Documentos Híbridos
			Verbalização e Insights
Entre Arquivo Morto e Depósito			

Fonte: Elaborado pela autora

Apresenta-se a seguir, o principal produto final proposto.

### 3.4 Produto Final

Como produto final do Mestrado Profissional, propôs-se a realização de um Ciclo de Palestras, conforme necessidade evidenciada durante a coleta e análise de dados, descrito a seguir. Cabe destacar que o projeto foi submetido à apreciação da Escola de Desenvolvimento da UFRGS (EDUFRGS<sup>20</sup>), para que o evento pudesse ter maior visibilidade e oportunizar a participação de interessados de outras unidades da UFRGS, além de contar como horas de capacitação aos inscritos. A proposta é apresentada a seguir, no formato requerido.

**Nome da Ação De Aperfeiçoamento:** Ciclo de Palestras Gestão documental e construção da Memória Institucional: o que, como e porque queremos preservar?

**Justificativa:** Propõe-se a presente iniciativa a partir de pesquisa sobre a memória institucional no Instituto de Matemática e Estatística considerando-se que: i) identificou-se no âmbito do IME a necessidade de uma melhor compreensão sobre a questão da memória institucional nas Unidades Acadêmicas, visando ações integradas a partir de um entendimento coletivo do papel de cada na construção da memória da Universidade; ii) e que há um conjunto de recentes pesquisas que oferecem, em suas especificidades, uma visão ampliada sobre as experiências e

<sup>20</sup> Formulário disponível em: <<http://www.ufrgs.br/edufrgs/dqa/submissao-de-projetos>>. Acesso em dez.2016.



iniciativas que vem se desenvolvendo em prol da memória e da gestão do patrimônio documental da Universidade.

**Objetivo geral:** Promover a reflexão sobre a importância da gestão documental para a memória institucional e proporcionar a troca de experiências em gestão documental.

**Objetivos específicos:**

Apresentar as diferentes abordagens envolvidas na construção da Memória Institucional;

Apresentar pesquisas recentes sobre a memória institucional com foco na gestão de documentos;

Apresentar relatos de experiências e ações de gestão documental que visam promover a preservação da memória institucional.

**Conteúdo Programático**

**Encontro 1:** Relato de pesquisa de mestrado *A Memória Institucional no IME: apresentação e resultados*

Ministrante: Ana Lérica P. Gutierrez

Conteúdo:

- Memória e História;
- Memória Social, Memória Coletiva, Memória Institucional;
- Documentos e Arquivos;
- Instâncias de gestão e preservação documental na UFRGS;
- De onde falamos? O IME no Organograma UFRGS: relações e interações;
- Gestão documental no IME

**Encontro 2:** Relato de pesquisa de mestrado *Políticas Arquivísticas no Âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Arquivo Central e Cultura Organizacional, um Elo Indissociável.*

Ministrante: Medianeira Aparecida Pereira Goulart

Conteúdo:

- Apresentação da Divisão de Documentação e Arquivo Central da UFRGS: objetivos e atribuições;
- Política arquivística da UFRGS;
- Gestão documental;
- Regulamento do Arquivo Central da UFRGS;

**Encontro 2:** *A legislação arquivística e sua aplicação no âmbito da UFRGS.*

Ministrante: Laura Gomes Machado

Conteúdo:

- Legislação arquivística;
- Instrumentos de gestão arquivística;

**Encontro 3** - Relato de pesquisa de mestrado *Preservando e Difundindo a Memória através da Descrição dos Livros de Matrículas do Instituto de Artes da Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul - Dos Anos de 1908 a 1941.*

Ministrante: Carmen Lucia Borges Teixeira Valenti

Conteúdo:

- Apresentação;

**Encontro 3** - Relato de pesquisa de mestrado

Ministrante: Lisandra Rosa de Vargas

Conteúdo:

- Processos históricos;

**Encontro 3** - Relato de pesquisa de mestrado

Ministrante: Luciano Alves Santarem

Conteúdo:

- documentos eletrônicos;
- gestão de documentos eletrônicos;
- Aplicação da legislação aos documentos eletrônicos;

**Encontro 4** – O papel do Museu da UFRGS na preservação e difusão da memória documental da UFRGS.

Ministrante: Cláudia Porcellis Aristimunha

Conteúdo:

- Apresentação da REMAM.

**Classificação do Projeto Conforme:****Área Temática:** Ciências Humanas e Sociais**Modalidade:** Presencial**Nível de Abrangência da Ação:** Informativo**Tipo de Evento:** Palestra

**Metodologia:** A metodologia sugerida é a exposição-dialogada, pois pretende-se que as apresentações sejam cotejadas com conhecimentos e práticas de gestão documental utilizadas pelos participantes em unidades acadêmicas, promovendo reflexão e potencializando maior integração, trocas de experiências e mudanças.

**Resultados Esperados e/ou Competências**

Espera-se que os participantes:

- conheçam as instâncias e diretrizes da Universidade relacionadas à gestão e preservação documental;
- estabeleçam relação entre os aportes teóricos e a qualificação de práticas de gestão documental em unidades acadêmicas, especialmente no IME.
- percebam seu papel ativo e responsável em relação à gestão documental;

**Carga Horária:** 10h

**Período de Realização:** O projeto de ação constitui o produto final do mestrado e pelo menos a primeira palestra necessitaria ser ministrada na primeira quinzena de março de 2017.

**Horário:** das 14h às 17h**Local:** no IME, Campus do Vale. Sala 102 do Prédio 43112.**Cronograma de Encontros****Primeira Previsão:**

10/03/2017 – Encontro 1

17/03/2017 - Encontro 2

24/03/2017 – Encontro 3

31/03/2017 – Encontro 4

**Número de Vagas:** 40 vagas

**Público-Alvo:** O público prioritário deverá ser de servidores docentes e técnico-administrativos lotados no IME, e outros interessados, em geral.

**Pré-Requisito (Conhecimentos Prévios ou Cursos da EDUFRGS)**

Não requer pré-requisitos,

**Proponente(s) ou Coordenador(es):** Ana Lérica Pacheco Gutierrez

**E-Mail para Contato:** ana.gutierrez@ufrgs.br

**A Chefia Imediata ou Diretor da Unidade estão Cientes do Projeto?** Sim

Como não houve possibilidade de inclusão do ciclo de palestras na agenda de ações de capacitação da EDUFRGS, optou-se por organizá-la internamente, somente no âmbito do IME. Por isso, o ciclo teve início em junho de 2017, com a palestra da proponente. Devido à necessidade de compatibilizar a oferta de espaço físico, no IME, e das agendas dos palestrantes, realizou-se mais um encontro em julho de 2017, conforme descrito na apresentação das Produções Técnico Culturais, disponibilizada no site institucional do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais do UNILASALLE.

#### 4 CONTEXTUALIZAÇÃO ANALÍTICA DO IME

Uma instituição pode ser analisada em sua gênese, quando se constitui historicamente, para trazer à luz a articulação de seus discursos, de suas técnicas, como relações de saber que se dão em práticas sociais, a fim de que daí se extraiam as matrizes que tornaram possível sua emergência. (COSTA, 1997, p.5)

Embora a presença de universidades remonte ao século XII, na Europa, e ao século XVI no restante da América Latina, no Brasil elas surgiram tardiamente, em 1920. (BOHRER et al., 2008). Mas foi na segunda metade do século XX que ela veio a se tornar uma “instituição universal”, com crescente autonomia institucional, expansão geográfica do ensino e alcance a diversos grupos sociais, multiplicidade de modelos, metodologias e formas de gestão, e novas áreas de conhecimento, como resultado das transformações das sociedades e seus aparatos, que possibilitaram a transição para novas formas de atuação. (BOHRER et al., 2008, p.9). Sob outra perspectiva, Santos (1989, p.12) observou “notável continuidade institucional” da universidade no ocidente, atribuída à permanência de três objetivos decorrentes de uma busca incondicional de seus membros por uma “verdade”, em ordem de importância: a pesquisa; a cultura, mais tarde identificada com a prestação de serviços ou extensão; e o ensino. Cada objetivo, inseparável dos demais, comporia um conjunto e a “ideia perene da universidade” estaria vinculada à “unidade do conhecimento”, uma ideia “única na civilização ocidental”, que exige um dispositivo institucional também único. (SANTOS, 1989, p.12). As transformações vividas na década de 1960, não alteraram a continuidade dos objetivos da universidade, embora tivessem sua ordem de importância alterada para pesquisa, ensino e da prestação de serviços, na qual foi observada uma atrofiação da função cultural e o privilégio “do conteúdo utilitário e produtivista”. (SANTOS, 1989, p.13).

De acordo com Santos (1989, p.13), no nível das políticas universitárias concretas, a unicidade dos fins cedeu lugar à multiplicidade de funções, por vezes contraditórias e tais contradições geraram tensões tanto externas, na relação entre universidades, Estado e sociedade, quanto dentro das próprias universidades, enquanto instituições. (SANTOS, 1989, p. 14). Como há dificuldades em superar as tensões no nível macrossocial, os objetivos das reformas propostas foram “manter as contradições sob controle através da gestão das tensões que elas provocam”, mediante o que o autor denominou mecanismos de dispersão. Mesmo assim, a

gestão das tensões apresenta problemas, entre os quais, “a contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e dos objectivos institucionais e a submissão crescente a critérios de eficácia e de produtividade de origem e de natureza empresarial.” (SANTOS, 1989, p. 14).

Santos (1989) apontou uma crise de legitimidade, quando se torna visível socialmente a falência de objetivos assumidos coletivamente; e identificou também uma crise institucional, na medida em que “a sua especificidade organizativa” é questionada para impor modelos de organização vigentes em outras instituições consideradas mais eficientes. (SANTOS, 1989, p.15).

Portanto, à luz das recentes mudanças observadas na UFRGS a partir da implantação do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional e a introdução de novos modelos de gestão, as análises sobre a relação macro e microinstitucional (ANDRADE, 2002), sobre instituição e memória (COSTA, 1997) e sobre a universidade enquanto uma instituição específica (SANTOS, 1989) apresentam pontos de vista convergentes, que permitem a observação da complexidade que caracteriza a universidade, e a UFRGS em especial, e do impacto de tais mudanças na sua constituição e permanência, a partir da perspectiva do IME, uma de suas Unidades Acadêmicas.

A contextualização da estrutura administrativa e das relações entre a Administração e o IME são apresentadas, a seguir:

#### **4.1 Administração Central da UFRGS**

Por Administração Central da UFRGS, entende-se o conjunto formado pela Reitoria, Pró-Reitorias; Superintendência de Infraestrutura; Chefia de Gabinete; Procuradoria Geral; Secretarias de Avaliação Institucional, Comunicação Social, Educação a Distância, Desenvolvimento Tecnológico, Relações Internacionais; e Coordenadoria de Segurança. (*site* UFRGS) Essa macroestrutura mantém relacionamento externo com a sociedade e outras instituições, bem como internamente orienta e recebe ações e demandas tanto umas das outras, quanto das vinte e sete Unidades Acadêmicas, Colégio de Aplicação e da Unidade Regional do Campus Litoral.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS relativo ao período 2011-2015 (UFRGS, [2010]), cuja construção iniciou em 2010, ao descrever a

Estrutura Acadêmico-Administrativa, apresentava o compromisso com a otimização da organização e a superação de “sobreposições ainda existentes na estrutura universitária na relação entre Departamentos, Comissões, Câmaras e Conselhos”, preconizava a agilidade nos processos, e a efetividade das respostas às demandas sociais, propondo que suas instâncias fossem “mais do que reativas a processos, assumindo uma atitude propositiva em relação ao que se deseja que a UFRGS venha a ser e incentivando que seus diversos órgãos sejam entes pensantes da estrutura universitária.” (UFRGS, [2010], p.23).

Quanto às Unidades Acadêmicas, o PDI reafirmava a organização da UFRGS em unidades formalmente denominadas de Unidades Universitárias em seu Estatuto, sendo algumas anteriores à própria Universidade, mas principalmente o compromisso com o constante incentivo à integração institucional das unidades acadêmicas, “distanciando sua organização do modelo de universidade como federação de unidades, formato próprio do Brasil do passado.” (UFRGS, [2010] p.23).

De acordo com o Relatório de Avaliação, atendendo à determinação legal, o PDI 2011-2015 cumpriu os principais objetivos propostos, como instrumento de referência de planejamento, execução e avaliações internas e externas das atividades de sua competência, destacando no item de Gestão Administrativa projetos como a criação da EDUFRGS, e do Escritório de Processos, bem como a adoção de métodos formais de Gestão Estratégica como ações de reestruturação e otimização acadêmica e administrativa. (UFRGS, 2015, p.5).

Por sua vez, o PDI 2016-2026 visa “institucionalizar o processo de gestão em diversos níveis, iniciando pelo processo de planejamento que deve ser amplo e integrado, desdobrado a partir do nível estratégico até o nível operacional” (UFRGS, 2016, p.31) Fazendo-se uma aproximação com Andrade (2002), e a institucionalização, pode-se inferir que o processo de gestão na Universidade ainda necessita sedimentar-se a partir da distinção de sentido repetida como procedimento organizado, adquirindo assim a legitimidade desejada.

Identificou-se na implantação do PDI 2011-2015 um acontecimento gerador de transformações, cujos reflexos podem ser percebidos nas modificações que buscam a integração dos processos de gestão entre a Administração Central e as Unidades Acadêmicas, embora esta dinâmica não seja livre de entraves, descontinuidades, conflitos e disputas.

Para melhor contextualizar o lugar ocupado pelo IME na complexa estrutura organizacional da UFRGS, apresenta-se uma sequência de representações iniciando pelo Organograma da Universidade.

Conforme Andrade (2002, p.51), o próprio organograma é “uma instituição transitória que resulta de correlação de poderes e de arranjos funcionais” de uma organização. E no Organograma apresentado no Anexo A, a região destacada em cinza, corresponde a uma estrutura administrativa comum às Unidades Acadêmicas, reproduzindo, em nível local, as instâncias de decisão superior, sendo composta por comissões e colegiados, que auxiliam nas tomadas de decisões homologadas no Conselho da Unidade, órgão de decisão final da instância.

Assim, institui-se nas Unidades Acadêmicas uma rede de relações que visam o fortalecimento e o compartilhamento de decisões. A forma como os grupos locais conseguem negociar internamente, reduzir seus conflitos e resistências e formular consensos irá determinar o maior ou o menor sucesso nas relações com a Administração Central.

A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), através do Departamento de Planejamento, Processos e Informações é responsável por apresentar aos gestores e demais integrantes da Universidade a visão de Operação ou “como a UFRGS funciona como um todo”; a visão sobre as Estratégias Direcionadoras, a partir do PDI<sup>21</sup> ou “para onde a UFRGS está caminhando”; e a visão de Acompanhamento ou “de como a UFRGS está operando e mensurando o que ela quer para o futuro”, através de indicadores institucionais acadêmicos e indicadores de gestão estratégica e de desempenho da operação, “que devem sustentar os projetos estratégicos que contextualizem o dia-a-dia da UFRGS”. (site UFRGS) Considera-se que os indicadores são imprescindíveis para o planejamento, embora se acredite que estes não devam ser critérios únicos e suficientes para avaliar e explicar relações que não são mensuráveis numericamente, e que são igualmente relevantes porque constituem a rede simbólica de valores e crenças, o que leva a crer que diferenciam esta instituição de simples organizações.

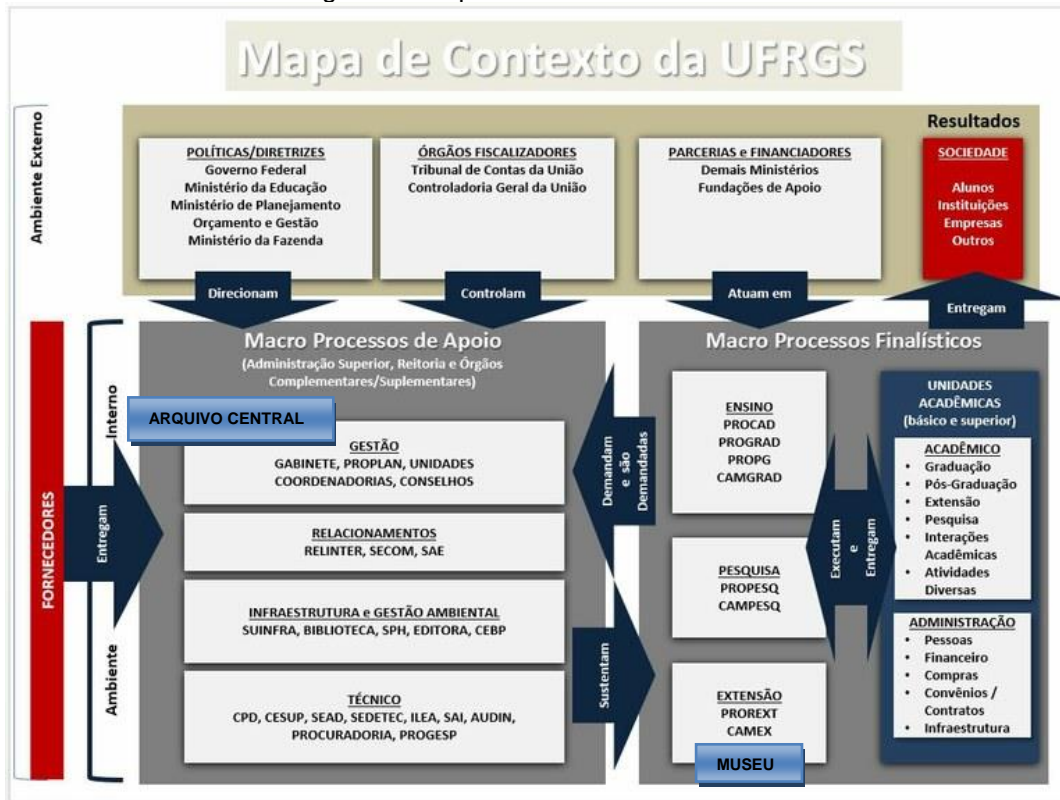
A Figura 5 apresenta, a seguir, a complexa rede de interações da UFRGS.

---

<sup>21</sup> O PDI pauta as ações estratégicas e projetos das Unidades Acadêmicas através de seus Planos de Desenvolvimento Institucionais e de Gestão.



Figura 5 - Mapa de Contexto da UFRGS



Fonte: UFRGS, 2016.

Na Figura 5, observa-se uma rede de relações entre a UFRGS e as principais entidades externas, que impactam, ou podem impactar nos macroprocessos de apoio e finalísticos da Universidade, de forma que as políticas e diretrizes direcionam os macroprocessos; os órgãos fiscalizadores controlam sua execução; as entidades parceiras/financiadoras possibilitam captação de recursos; e as entidades fornecedoras entregam produtos e serviços para que a sociedade receba os resultados da UFRGS. As entidades do ambiente interno contemplam macroprocessos de apoio às entidades finalísticas, ou seja, executam ações que se referem às atividades-meio; e os macroprocessos finalísticos de ensino, pesquisa e extensão, com necessidades de suporte das entidades de apoio e das entidades que executam os processos finalísticos, que são as Unidades Acadêmicas. (UFRGS, 2016)

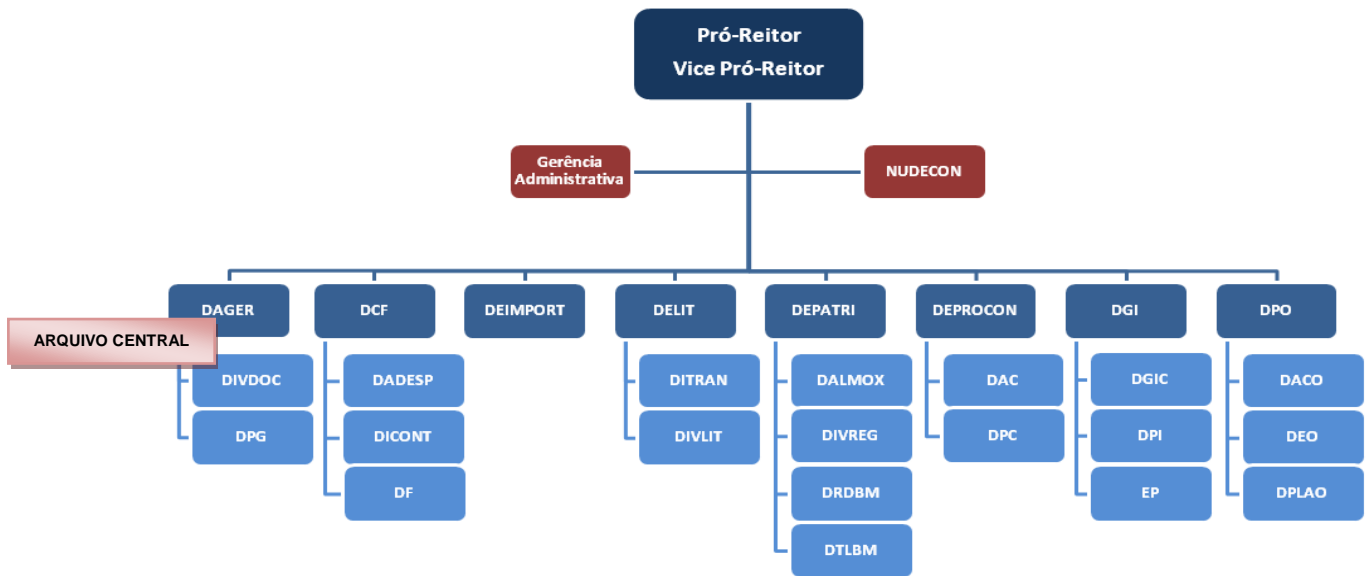
Nessa representação da rede de relações internas, observou-se um distanciamento entre os macroprocessos de apoio e as Unidades Acadêmicas, o que pode sugerir uma relação indireta com as mesmas. Por outro lado, visualiza-se os macroprocessos finalísticos, ou atividades-fim da Universidade, Ensino, Pesquisa e Extensão, em relação próxima e dialógica com as Unidades Acadêmicas.

É neste nível dos macroprocessos da Administração Central, que se inserem dois órgãos que, embora com finalidades diferentes, têm um compromisso com a preservação dos artefatos que apoiam a memória e a identidade institucional: o Arquivo Central e o Museu da UFRGS.

O Arquivo Central resulta de reestruturações da antiga Seção de Arquivo Geral, e atualmente faz parte da Divisão de Documentação (DIVDOC), que integra o Departamento de Assessoria Geral (DAGER) da PROPLAN. A DIVDOC tornou-se o órgão responsável por planejar, elaborar e difundir as políticas arquivísticas na UFRGS. (UFRGS, 2016) Além do Arquivo Central, a DIVDOC é integrada pelas Comissões Permanentes de Avaliação de Documentos (CPAD) e de Documentos Sigilosos (CPADS). (UFRGS, 2016)

Apresenta-se a seguir o Organograma da PROPLAN a fim de localizar nesta estrutura o lugar o Arquivo Central.

Figura 6 - Organograma da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração



Fonte: site Institucional UFRGS.

O Arquivo Central<sup>22</sup> coordena as políticas arquivísticas e realiza a “implementação, operacionalização e sistematização da Gestão Documental para assegurar o acesso e a preservação do Patrimônio Documental Arquivístico da UFRGS”, tendo como funções o gerenciamento de processos administrativos

<sup>22</sup> Em nova consulta ao site institucional (<http://www.ufrgs.br/proplan/departamentos/dager/divdoc>) em abril de 2017, verificou-se que houve mudanças e as informações e referências ao Arquivo Central desapareceram. Neste trabalho serão mantidas a estrutura e as informações vigentes até 2016.

(arquivamento e desarquivamento); a gestão documental; o assessoramento técnico às unidades e o assessoramento à implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). (UFRGS, 2016).

No item “Serviços” do *site* institucional da PROPLAN, desvinculado da DIVDOC existe um link com instruções para arquivamento e desarquivamento de processos físicos; outro link remete a instruções para documentos externos ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI); e apresenta acesso aos instrumentos de gestão arquivística para as atividades fim e atividades meio. (UFRGS, 2016). Para quem não conhece o trabalho desenvolvido pelos arquivistas do Arquivo Central, o *site*, por si só, não representa um local de referência e suporte para uma gestão documental integral, carecendo de visibilidade, identidade visual e um posicionamento de maior expressão para que o órgão e seus profissionais sejam reconhecidos como tal, dada a importância estratégica intrínseca às suas competências.

Por sua vez, o Museu da UFRGS integra a Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT). A PROEXT estabelece algumas pontes através das quais a instituição mantém “relações sociais e culturais com diferentes segmentos da sociedade”. No diálogo com a comunidade, reitera “o compromisso social da instituição, como forma de inserção nas ações de promoção e garantia dos valores democráticos de igualdade, desenvolvimento social e inclusão”. (UFRGS, 2016). Criado em 1984, o Museu da UFRGS direciona atenção para a preservação, a investigação e a comunicação da memória e da identidade da UFRGS e da cidade de Porto Alegre, através de exposições temáticas e pesquisa no seu acervo fotodocumental. Sua missão é “potencializar a interação da sociedade com a produção técnica, científica e cultural da Universidade, além dos testemunhos históricos da instituição, promovendo a transformação do patrimônio integral em herança cultural”, tendo por visão o estímulo à “reflexão e a re-apropriação do patrimônio, a partir dos testemunhos de memória, fortalecendo as identidades e o sentimento de pertencimento”.<sup>23</sup> (UFRGS, 2016).

Além disso, o Museu coordena a Rede de Museus e Acervos Museológicos (REMAM) da UFRGS, formada em 2012 por adesão voluntária de espaços diversificados, tais como museus, arquivos setoriais, acervos de pesquisa e de

---

<sup>23</sup> Museu da UFRGS. <http://www.ufrgs.br/museu/o-museu/sobre>

memória, visando o fortalecimento de ações de ensino, pesquisa e extensão próprias de cada espaço. A proposta da REMAM é a de conjugar esforços, através da interação entre seus participantes, para “aperfeiçoar teórica e tecnicamente o trabalho de guarda, preservação e comunicação do patrimônio científico e histórico-cultural produzido pela Universidade ou sob sua guarda”, e assim visibilizar esse trabalho aos públicos internos e externos da Universidade. (UFRGS, 2013<sup>24</sup>).

Assim, a diferença de finalidades entre o Arquivo Central e o Museu da UFRGS determinam seus objetivos e funções. Enquanto o Arquivo Central está inserido em macroprocesso de apoio, caracterizando-se por ser uma atividade meio, o Museu se localiza em macroprocesso finalístico, portanto é atividade fim da Universidade. Porém, percebeu-se que ambos não são visibilizados no organograma da UFRGS. Nesse sentido, considerou-se importante abordar os macroprocessos envolvidos, pois as análises das entrevistas com os gestores permitem afirmar que não há uma visão clara sobre os mesmos, ocorrendo um desconhecimento sobre os fluxos e forma de comunicação com as Unidades Acadêmicas. Depreende-se que estas relações necessitam ser apresentadas e divulgadas de forma reiterada.

No âmbito da gestão e preservação documental, especialmente no IME, observou-se que a interação com estas duas instâncias da Administração Central pode apresentar vantagens recíprocas, à medida que as parcerias podem ampliar e qualificar as ações visando a preservação e o conhecimento sobre a memória institucional.

A seguir contextualiza-se a trajetória do Instituto de Matemática e Estatística.

## 4.2 Trajetória do IME

O atual Instituto de Matemática e Estatística (IME) era conhecido até 2015 apenas como Instituto de Matemática da UFRGS. Este criado por Portaria n<sup>o</sup>116<sup>25</sup>, de 09 de março de 1959, como “órgão autônomo, de natureza científica, diretamente subordinado à Reitoria”. A data surge apenas como um marco referencial, no tempo, que por si só não traduz sua relação com a antiga Faculdade de Filosofia, nem os esforços e articulações que antecederam a criação do IME e que acompanham sua

---

<sup>24</sup> Disponível em: <<https://issuu.com/ufrgsmuseu/docs/remamcatalogo>>. Acesso em: jun. 2015.

<sup>25</sup> Portaria homologada pelo Conselho Universitário através da Decisão n<sup>o</sup>15, de 02 de abril de 1959.

trajetória até a atualidade. Documentos e relatos contribuem para a compreensão desta trajetória até o presente.

Halbwachs (2006, p.189), ao refletir sobre a memória coletiva e o espaço afirma que indivíduos e grupos necessitam de referências de um contexto espacial para encontrar suas lembranças coletivas. São as referências espaciais que sugerem uma certa estabilidade e oferecem “a ilusão de não mudar pelo tempo afora e encontrar o passado no presente”.

Apresenta-se, pois, a memória no espaço das práticas cotidianas: lugares de encontro e de compartilhamento, tais como os ambientes profissionais e acadêmicos. Assim, o IME pode ser concebido também como um espaço de produção de conhecimentos e de memórias, construído coletivamente, a partir das relações e articulações de seus integrantes, pois os indivíduos necessitam de referências espaciais, concretas ou simbólicas, assim como referências temporais para a construção de lembranças. (POLLAK, 1992; CANDAU, 2014)

Desta forma, a memória, tanto individual quanto coletiva, está em processo contínuo de reconstrução, relacionando-se tanto a lugares quanto à passagem do tempo, constituindo uma rede complexa. A partir destas colocações, busca-se entrelaçar os relatos dos primeiros testemunhos com testemunhos atuais, tentando unir as pontas destes fios que se afastaram com o passar do tempo. A intenção deste estudo é compreender melhor a trajetória do IME, a partir destes pontos de vista, e assim, refletir sobre a Memória Institucional. Na tentativa de segmentar para compreender (CANDAU, 2014) dividiu-se essa trajetória em dois momentos: a face antiga, da criação até a mudança para o Campus do Vale (1959-1985); e a face contemporânea (1985-2016). Para isso, nas seções seguintes, além de fontes documentais e bibliográficas, foram utilizadas fotografias e excertos de entrevistas com ex-gestores do IME no que se refere à trajetória institucional.

#### 4.2.1 A Face Antiga (1959-1985)

São escassas as informações e registros sistematizados e disponíveis sobre a fase inicial do IME<sup>26</sup>. Primeiro, porque naquele período e contexto, os meios de

---

<sup>26</sup> Pode-se dizer que há uma lacuna em relação ao IME, identificada diante da ausência ou de breves menções observadas em documentos como o Relatório de Reitorado do Professor Elyseu Paglioli, de 1952-1964, ou texto resultante de palestra de Alice Maciel sobre a história do Instituto de

registro eram modestos; e depois, porque talvez desde o começo não houvesse uma preocupação em transmitir a história da instituição.

Não existe uma verdade a ser recuperada, somente uma recriação no presente como tentativa de aproximação das experiências vividas no passado, imaginando o que ocorreu, com os materiais que se dispõe no presente. (COSTA, 1997, p. 134). Para esta seção, além da pesquisa em fontes documentais e registros fotográficos, foram utilizadas entrevistas com gestores docentes, ex-diretores do IME, desde os que presenciaram a transição de sede do IME.

Das pesquisas em base de dados bibliográficos resultaram alguns achados relevantes para se compreender melhor esse período inicial. Os primeiros foram os relatos intitulados “Considerações Históricas sobre a Criação do Instituto de Matemática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul”, de Ary Tietböhl, e “Reminiscências de um ex-diretor: um depoimento de memória”, de Antônio Rodrigues. Os docentes integraram a primeira geração do Instituto e foram os primeiros diretores do Instituto. Posteriormente, através de motor de busca foi encontrado outro relato, intitulado “Um pouco da história do Instituto de Matemática da UFRGS”, dos docentes Aron Taitelbaum e Eduardo Brietzke, que sem um registro físico, apenas circulava na *web*. Um perfil do professor Ary Tietböhl é traçado em um livro sobre os primeiros educadores do Rio Grande do Sul, a partir do olhar e do relato de familiares e colegas que conviveram com ele. Além disso, a dissertação sobre o Primeiro Colóquio de Matemática realizado no país apresenta imagens e dados biográficos de quatro docentes do Instituto de Matemática, entre outros. Os relatos vão preenchendo lacunas e avançando no tempo, conforme apresenta-se a seguir.

#### 4.2.1.1 *Relato dos Pioneiros*

Diante da ausência dos fatos, o relato é um “comportamento narrativo”, entre várias formas de transmissão de experiência, que se torna um meio de preservação de lembranças. (COSTA, 1997, p.132). As “Considerações Históricas sobre a Criação do Instituto de Matemática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul” são um relato de memória, já distanciado dos acontecimentos, escrito no final da

década de 1980 por Tietböhl (1989). Retrocedendo no tempo, Tietböhl (1989) reconstrói comparativamente os contextos de emergência das Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras, em 1934 na USP e em 1942 na UFRGS<sup>27</sup>, que teriam beneficiado a matemática e outras áreas do conhecimento, conforme o excerto em destaque:

Antes das Faculdades de Filosofia, a Matemática existia em nosso país, ou como matéria componente dos currículos de ensino nas Escolas Militares, nas Escolas de Engenharia, e nas Escolas Normais, ou como atividade e preocupação intelectual de alguns pesquisadores científicos neste setor [...]. (TIETBÖHL, 1989, p.1).

O ambiente do pós-guerra, o plano de metas de Juscelino Kubitschek, os primeiros movimentos que antecederam e convergiram para a criação de órgãos de pesquisa, como o Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas e o IMPA, e de fomento, como o Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) são contextualizados em nível nacional como um ambiente propício ao fortalecimento das ciências. No Rio Grande do Sul, uma Sociedade de Matemática e Física, em 1947, e o Centro de Pesquisas Físicas da UFRGS, em 1953, são alguns dos movimentos que antecederam ao surgimento do Instituto de Matemática. Um funcionário<sup>28</sup> e contemporâneo aos fatos, ao lembrar o antigo Centro de Pesquisas Físicas, do qual o Instituto de Física da UFRGS se originou, e do professor Tietböhl, o descreve da seguinte forma:

No prédio onde hoje, ano de 2010, está instalado o DECORDI, funcionava o CENTRO DE PESQUISAS FÍSICAS, órgão ligado à ESCOLA DE ENGENHARIA (URGS). Ali eram ministradas as aulas de laboratórios de Física. [...] Na época [1953-1955] o diretor do CPF, era o Prof. Ary Nunes Tietböhl, homem educado que a cada aniversário de seus funcionários, ele os esperava à porta da frente para cumprimentá-los. (BELLANCA, Eri T., s.d.).

O quadro traçado por Tietböhl representa o ponto de vista de quem participou ativamente das negociações que convergiram para a criação do IME, embora mencionado de forma discreta, assim como eus empasses e conflitos: “foi sentida a

<sup>27</sup> A Faculdade de Filosofia, instalada em 1942, na gestão do reitor Edgar Luis Schneider (1942–1943), “representou uma grande mudança de perspectiva”. Iniciou com os cursos de Física, Matemática, Química e História Natural e, no ano seguinte, os cursos de Filosofia, Geografia e História, Letras Clássicas Neolatinas, Letras Anglo-Germânicas, Pedagogia e Didática. Fonte: <https://www.ufrgs.br/80anos/1934-1944/>

<sup>28</sup> Outro testemunho encontrado na web: BELLANCA, Eri T. História da Oficina do IF UFRGS. Disponível em: <<http://www.if.ufrgs.br/servicos/oficina/historico.html?tmpl=component&print=1>>. Acesso em: ago 2016.

imperiosa necessidade de que houvesse instituições pelas quais fossem criados espaços onde os especialistas formados por aquelas Faculdades [de Filosofia] pudessem desenvolver as suas atividades, notadamente as de pesquisa”. (TIETBÖHL, 1989, p.2).

E assim, o Instituto de Matemática é delineado em duas fases: como um Instituto Científico, a partir da criação em 1959 e posteriormente como Instituto Central, por portaria n<sup>o</sup>. 896, de 19 de outubro de 1970, resultando da reunião de setores fragmentados, como a Divisão de Matemática do Centro de Pesquisas Físicas e o Departamento de Matemática e Física, da Faculdade de Filosofia, dos quais Tietböhl aparece como gestor<sup>29</sup>. (TIETBÖHL, 1989).

Através do olhar de Tietböhl (1989), são redescobertas as antigas sedes do Instituto, assim como antigas preocupações, como a falta de espaços e a “premência” nas tomadas de decisão, como pode ser percebido na sequência:

Dada a impossibilidade de se obter um espaço no atual “Campus Central”, procurou-se realizar a instalação fora do mesmo. Pela urgência do início das suas atividades, a primeira sede do Instituto localizou-se em um apartamento do Edifício Jequitibá, na Avenida André da Rocha n<sup>o</sup>20, na esquina com a Avenida João Pessoa, instalando-se logo após a sua criação. (TIETBÖHL, 1989, p.5-6).

Em 27 de abril de 1959, o Instituto teria se transferido para uma casa de dois pavimentos, na Av. Venâncio Aires, n<sup>o</sup>127, que já não existe: no endereço indicado há uma agência bancária, em construção recente. Em março de 1966, o Instituto de Matemática transfere-se para o terceiro andar do prédio da antiga Escola Parobé<sup>30</sup>, na Rua Sarmiento Leite, n<sup>o</sup>425, onde permaneceu até 1985. (TIETBÖHL, 1989).

O relato inspirou a realização de um itinerário pelos endereços do centro de Porto Alegre, para registrar em fotos as antigas sedes do Instituto de Matemática, conforme a seguir:

<sup>29</sup> Informação obtida no texto resultante de palestra de Alice Maciel na Comissão de História da UFRGS, em 1987. Disponível em: [http://www.if.ufrgs.br/historia/if50anos/amacieli\\_1987.pdf](http://www.if.ufrgs.br/historia/if50anos/amacieli_1987.pdf). Acesso em: ago 2016.

<sup>30</sup> Criado em 1906, como Escola Benjamin Constant, passando a Instituto Técnico Profissional. Em 1917, viria a se chamar Instituto Parobé, destinado à formação técnico-profissionalizante de meninos de famílias pobres. O nome foi homenagem a João José Pereira Parobé, seu ex-diretor. Fontes: site UFRGS (<https://www.ufrgs.br/patrimoniohistorico/instituto-parobe/>); e HEINZ, F. M. Positivistas e republicanos: os professores da Escola de Engenharia de Porto Alegre entre a atividade política e a administração pública (1896-1930). Rev. Bras. Hist., São Paulo, v. 29, n. 58, p. 263-289, Dec. 2009; GODOY, L. A. A Educação Feminina do Instituto de Educação Doméstica e Rural da Escola de Engenharia (1920-1934). PPG Educação. Portal AMPEDSUL (<http://www.portalanpedsul.com.br/>).



Figura 7 – Primeira sede em sala alugada no Edifício Jequitibá



Fonte: acervo da pesquisa, 2015

Figura 8 – Local da segunda sede atualmente é uma agência bancária



Fonte: *Google Maps*

Figura 9 – Terceira sede no terceiro pavimento do Edifício do antigo Instituto Parobé



Fonte: acervo da pesquisa, 2015. Foto: Cláudio R. Macedo

Tietböhl (1989, p.8) avança no tempo até meados da década de 1980. As últimas referências são a mudança de sede para o Campus do Vale, em 1985, e o recredenciamento do Curso de Pós-Graduação em Matemática, em 1986.

Em “Reminiscências de um ex-diretor: um depoimento de memória”, Antônio Rodrigues apresenta um relato abrangendo o período de 1944 a 1980. Ele relembra

sua chegada a Porto Alegre, acrescentando uma dimensão descritiva à narrativa que reconstrói esse início da trajetória do Instituto, conforme a seguir:

Cheguei em Porto Alegre em abril de 1944 para lecionar, no terceiro ano, a disciplina de Geometria Superior e também, ajudando o Prof. Tietböhl, que adoecera no ano anterior, dar Análise Matemática no primeiro ano do curso de bacharelado da Faculdade de Filosofia. (RODRIGUES, 1991, p.1).

Rodrigues (1991) e Tietböhl (1989) foram contemporâneos e amigos, por isso trazem as mesmas referências, e suas lembranças são complementares, embora Rodrigues perceba e registre mais detalhes, preenchendo algumas lacunas deixadas, de forma que comenta a influência positivista na Escola Militar e na própria Escola de Engenharia, antes da criação do curso de licenciatura e bacharelado em Matemática na Faculdade de Filosofia da UFRGS, bem como a chegada de livros e revistas estrangeiras em Porto Alegre somente após o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1946. (RODRIGUES, 1991, p. 1).

Rodrigues (1991, p.1) presta um tributo a Tietböhl, ao comentar que: “[foi ele] quem modernizou o ensino de Cálculo Infinitesimal, em Porto Alegre, [...] seja introduzindo toda a técnica moderna de limites, seja empregando novos conceitos”.

Há lembranças engraçadas, como a passagem por Porto Alegre de um professor português, em férias, que “escrevera uma Aritmética Racional muito original, em cuja capa, bem no centro se lê  $1 + 1 = 10$ , fato que me permitiu adquiri-la pela metade do preço, porque o livreiro não se conformava com tal asneira e o livro lhe parecia estar todo errado”. (RODRIGUES, 1991, p.3). E as palestras do mesmo professor português, ministradas “debaixo de marteladas, porque o carpinteiro se negou a interromper o serviço de reparar os defeitos das janelas [...] numa semana muito quente de janeiro”. (RODRIGUES, 1991, p.4).

Há referência à realização, em 1952, de reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência em Porto Alegre, com a presença de matemáticos renomados; além de críticas à burocracia, como na seguinte passagem: “Cheguei mesmo a pensar, quando era diretor do Instituto de Matemática, ser mais fácil adquirir uma máquina de lavar roupa ou um piano do que convidar alguém para dar uma conferência” (RODRIGUES, 1991, p.5).

Entre reminiscências, surgem lembranças como a compra de um equipamento que nunca funcionou, e conflitos, tais como na passagem em que

comenta: “tentei unificar, de modo não muito democrático, as atividades científicas e didáticas das três seções do Instituto, contrariando alguns professores e gerando conflitos sérios em alguns casos”<sup>31</sup>; ou a que refere uma discordância em relação a projetos da seção de Matemática Aplicada, considerados utópicos, como o “estudo de assuntos de cunho prático ou técnico de interesse da comunidade, em diversos campos [...] com a finalidade de descobrir a solução matemática de problemas em aberto nestes ramos”; e a negativa em relação ao projeto de realização do primeiro colóquio de Matemática Aplicada, o que culminou no afastamento “amigável” mas irrevogável do chefe da seção de Matemática Aplicada. (RODRIGUES, 1991, p.9). Outra referência é a evasão de docentes, em dois momentos distintos, que após especialização em outros lugares, acabaram não retornando, devido à ausência de “condições favoráveis e salários condignos”. (RODRIGUES, 1991, p.11).

Destaca-se do relato de Rodrigues (1991, p.11-12) o empenho em “tornar a Biblioteca do Instituto de Matemática uma das melhores do País, possivelmente comparável na época à do IMPA”, tendo solicitado doações de livros a consulados estrangeiros e pedido a um professor que estagiara no IMPA que copiasse as referências bibliográficas do catálogo, para que ele providenciasse a compra.

Outros destaques foram atribuídos respectivamente à mudança de características do Instituto em função da reforma universitária, como mencionado adiante:

Em outubro de 1970 o velho IM foi assimilado pelo Instituto de Matemática, criado pela portaria nº896 da Reitoria da Universidade, com novas atribuições e características, constituído de dois departamentos: o de Matemática Pura e Aplicada e o de Estatística. (RODRIGUES, 1991, p.12).

A criação do mestrado em Matemática, que já havia sido cogitado ainda ao tempo da Faculdade de Filosofia, e retomado a partir de 1971, é fruto de uma longa discussão que se estendeu a 1978, conforme relata:

Apenas me lembro que de um modo geral todos pareciam, na sua maioria, concordar com a criação do mestrado, um ou outro professor era claramente contra. Mas, a coisa emperrava, quando se cogitava do andamento do processo. Eu tinha a impressão de que havia um propósito oculto em dificultar esse andamento que muitas vezes se manifestava em

---

<sup>31</sup> O Instituto de Matemática ao ser criado, em 1959, era dividido nas seções de Matemática Pura, Matemática Aplicada e Ensino. Somente após a federalização que passou a ter a divisão atual em dois departamentos: de Estatística e de Matemática Pura e Aplicada.

propostas contraditórias ou objeções à viabilidade do funcionamento do mestrado. (RODRIGUES, 1991, p.13)

A mudança de orientação foi associada a mudanças nas gestões, tanto na Administração Central quanto no Instituto, e intervenção de diretor do IMPA: “o Prof. Japir, por exemplo, ao tomar conhecimento da existência de um projeto de mestrado, não mediu esforços para encaminhá-lo, o mais depressa possível à Reitoria, depois de localizá-lo desmembrado e esquecido numa gaveta”. (RODRIGUES, 1991, p.14).

Como reflexão final, Rodrigues (1991, p.15) reconheceu o desenvolvimento nos níveis de ensino e pesquisa quando vistos em perspectiva, com destaque para a influência do IMPA na formação dos primeiros matemáticos.

Em “História e histórias de vida: destacados educadores fazem a história da educação rio-grandense”, livro resultante de pesquisa, Abrahão (2004, p.13-14) visibilizou histórias de vida de educadores do Rio Grande do Sul, chamando a atenção para natureza social de histórias pessoais e profissionais, e alertando sobre o risco de se perder histórias de educadores que fizeram a História da Educação no Rio Grande do Sul, pela inexistência de acervo a respeito. O professor Ary Titböhl figura entre os doze escolhidos para o estudo, cujo critério adotado foi: “por terem se sobressaído como pessoas que realmente influenciaram comunidades e gerações, escrevendo a História da Educação rio-grandense. Por isso são considerados em suas comunidades como destacados educadores”. (ABRAHÃO, 2004, p 22).

No texto “Ary Nunes Tietböhl – um exemplo de humildade”, as autoras Bianchi e Muller, que foram suas alunas na PUCRS, reconstroem, juntamente com depoimentos da esposa, da afilhada e também professora, e de colegas contemporâneos da PUCRS, lembranças que auxiliam a compor uma imagem do professor Ary Tietböhl, de sua biografia, aspectos físicos e personalidade, conforme descrito a seguir:

Professor de invulgar capacidade, sempre desempenhou suas funções com o máximo interesse e dedicação, mesclando calor humano com seriedade profissional, entusiasmo com responsabilidade, simpatia com isenção de ânimo. Seus colegas e ex-alunos, em depoimentos a respeito de sua pessoa, destacam que, antes de tudo, educou através do exemplo. (ABRAHÃO, 2004, p 57).

Em sequência, são apresentados os relatos de ex-diretores que testemunharam a transição do Instituto de Matemática do campus centro para o campus do vale.

#### *4.2.1.2 Testemunhos da Transição*

No texto intitulado “Um pouco da história do Instituto de Matemática da UFRGS”, Taitelbaum e Brietzke (2004) apresentam acontecimentos vividos pessoalmente, enquanto alunos e posteriormente docentes do Instituto, mas também acontecimentos vividos por tabela, ao retomarem o tema das origens. (POLLAK, 1992). Embora distanciado no tempo em relação aos relatos anteriores, o texto mantém um diálogo com os relatos anteriores, na medida em que os retoma e preenche lacunas, e avançar no tempo até a década de 1990. Sobre a datação do referido texto, GD2 explica aproximadamente ano e finalidade da sua composição, conforme a seguir:

Acho que foi 45 anos do Instituto, mas não tenho certeza [...] acho que foi em 2004 que isso aqui foi feito. Ou então em 2005, com um ano de atraso. [...] Eu acho que por alguma razão não se conseguiu fazer no ano dos 45, aí se fez no ano seguinte. Eu tenho impressão que isso aqui foi feito em 2004, mas eu não tenho certeza. (Entrevistado(a) GD2).

O relato volta-se para a criação do curso de Matemática, em 1942; menciona o papel pioneiro do Instituto, ao criar uma disciplina matemática que atendesse a problemas de engenharia, em 1952; faz referência a diversas pessoas que integraram o Instituto e outras que também foram importantes para a sua formação; reitera relações contextuais entre a instituição e o seu entorno, como o papel do IMPA na formação de seus docentes e o próprio papel do Instituto enquanto formador de novos cursos, como o curso de Engenharia Mecânica da UFSC.

Conforme o texto, se na primeira fase, em 1959, o Instituto de Matemática era formado pelas divisões de Matemática Pura, Matemática Aplicada e Ensino; com a reforma universitária de 1968 vêm novas atribuições e características, passando a ter a configuração atual com dois departamentos: o de Matemática Pura e Aplicada (DMPA) e o de Estatística (DEst). De acordo com Taitelbaum e Brietzke (2004, p.7), a reforma “promoveu a passagem de uma universidade estruturada como uma “federação” de escolas e faculdades para uma universidade estruturada a partir de

departamentos”. Durante as entrevistas, essa “federação de escolas e faculdades” foi mencionada como uma das possíveis causas para as diferenças no desenvolvimento e no poder de articulação entre as unidades acadêmicas.

Dos três relatos, este é o atribui maior visibilidade à Estatística, conforme pode ser observado no excerto a seguir:

A natureza singular do processo de formação do Departamento de Estatística iria, é claro, moldar a sua natureza inicial como a de um departamento voltado fundamentalmente à Estatística Aplicada, cujos docentes possuíam formação amplamente multidisciplinar. [...] Não é de surpreender, portanto, que disciplinas altamente especializadas para determinadas carreiras [...] terem sido localizadas no Departamento. Como não surpreende, igualmente, a importante colaboração que o Departamento pôde prestar, desde seu início, à pesquisa e ao ensino de pós-graduação na UFRGS. (TAITELBAUM; BRIETZKE, s.d., p.7).

A criação do curso de Bacharelado em Matemática Aplicada, em 1990, faz surgir um grupo de pesquisadores da área, o que levou à criação do curso de Mestrado em Matemática Aplicada. Da mesma forma, o grupo de docentes com enfoque no Ensino da Matemática revitalizou o curso de licenciatura diurna e noturna, e fez surgir o Mestrado em Ensino da Matemática, em 2004. Este processo é abordado por um dos entrevistados, como a seguir:

Já no tempo do antigo Instituto lá na [Av.] Venâncio Aires tinha dois setores: o de Matemática Aplicada e o de Matemática Pura. Isso depois foi diluído. Quando da criação da Reforma Universitária isso foi diluído. [...] mas depois, com a pós-graduação, novamente se criou esses dois setores, Matemática Aplicada e Matemática Pura, os dois foram se desenvolvendo. E mais tarde também surgiu a área do Ensino de Matemática. (Entrevistado(a) GD2).

Para esta pesquisa foram entrevistados cinco ex-gestores docentes, representantes de gerações seguintes a dos pioneiros, que apresentaram com seus relatos os fios que ligam o início do IME à transição para o Campus do Vale e o contexto atual. Três dos docentes entrevistados iniciaram suas trajetórias acadêmicas e profissionais na sede do Campus Centro, no prédio do antigo Parobé. Suas lembranças compõem imagens que, embora distantes no espaço e no tempo, apresentam interesses e preocupações comuns e revelam os múltiplos e complexos elementos que se inter-relacionam para formar a memória institucional. Em conjunto, suas lembranças traçam um cenário que remete a outro espaço e a outro tempo.

Diante do exposto, volta-se a Costa (1997, p.128), para qual as lembranças são como impressões de acontecimentos e experiências vivenciadas através do

tempo, que emergem na memória dos indivíduos. Descrevê-las, assim como identificá-las, se positivas ou negativas, somente é possível a partir da vontade de expressão de seus pontos de vista, pois “cada um sente a vida à sua própria maneira, com os valores que estabelece ou que incorpora da experiência social”.

Portanto, é preciso ter em mente que o que aflora no presente não se reduz a uma cópia fiel do vivido no passado, mas é antes uma recriação no presente com o acervo que se dispõe no momento da recuperação das informações.

E, nesse novo presente, já não somos os mesmos, a realidade se apresenta de forma diversa, e aqueles que nos rodeiam, caso tenham partilhado conosco dessas experiências que queremos reviver, são também indivíduos em transformação. (COSTA, 1997, p. 128).

Os ex-gestores GD1, GD2 e GD3 foram diretores no então Instituto de Matemática e descreveram o ambiente, no antigo Instituto Parobé, um dos prédios históricos da UFRGS, do início da década de 1970 até 1985, estabelecendo um diálogo polifônico em acordo com um dos pressupostos referidos por Gondar (2005), como pode ser percebido a seguir, ao lembrarem sobre as antigas sedes, o curso e o Instituto e as formaturas:

Então eu comecei a frequentar o Instituto [de Matemática], que **funcionava no terceiro andar do edifício Parobé**, ali no centro, na [rua] Sarmento Leite. [...] Aliás até, o Instituto tinha começado funcionando na [Av.] Venâncio Aires, né. E depois é que ele se transferiu ali para o Parobé. (Entrevistado(a) GD2, grifo nosso)

Fui diretora **no famoso Parobé, no torreão**, que a gente chamava. O **Instituto de Matemática lá em cima, no terceiro andar do prédio do Parobé**. [...] **só funcionávamos lá no terceiro andar e nos torreões**. [...] a gente subia um andar e **cada torreão tinha uma sala a mais, que eram sala de aula, sala de reuniões, até formatura tinha**. [...] **era pequeno**, porque só aquele terceiro andar. E já tinha os dois departamentos [...] funcionando lá, já há bastante tempo. De setenta até oitenta e quatro. (Entrevistado(a) GD1, grifo nosso)

Quando a gente subia a escada, à direita ficava o curso de Matemática da Faculdade de Filosofia e à esquerda funcionava o Instituto de Matemática, que **eram dois órgãos independentes**. (Entrevistado(a) GD2, grifo nosso)

O pessoal queria fazer formatura só no Instituto [...] naquela época era muito ãh, de, de terem a questão contestatória, [...] tudo meio anárquico, assim. **As pessoas não gostavam de ter a formatura com toga [...] eu mesmo sou de uma turma que, quando me formei na Matemática, foi só a formatura no Instituto. Não era formatura pela Reitoria. Na Reitoria. E aí todas eram feitas lá no Instituto, lá nas torres, num dos torreões do Instituto de Matemática, lá no prédio do Parobé**. (Entrevistado(a) GD1, grifo nosso)

Nos relatos de Tietböhl e Rodrigues, a coexistência simultânea entre o curso de Matemática, vinculado à Faculdade de Filosofia, e o Instituto de Matemática, enquanto órgão voltado exclusivamente para a pesquisa não é percebida de forma clara, pois os relatos não são lineares, o que também é uma característica da memória. Essa percepção difusa pode ter origem no fato de que os mesmos docentes que ministravam aulas eram pesquisadores no Instituto, promovendo o imbricamento entre os lugares e a circulação de ideias. Este aspecto vem a ser melhor esclarecido com as entrevistas, como mostra-se a seguir:

O curso de Matemática da Faculdade de Filosofia deve ter surgido na década de [mil novecentos e] quarenta, eu acredito. E destinava-se, principalmente, à **formação de professores de Matemática** pro segundo grau [atual ensino médio], e também pra Universidade. (Entrevistado(a) GD2, grifo nosso).

Ele [IM] **surgiu assim como consequência de um movimento que houve entre cientistas brasileiros depois da segunda guerra mundial, porque com a bomba atômica ... ficou bem claro, assim, que o futuro das nações estava vinculado com o seu conhecimento científico.** [...] E aí ele [IM] por um bom tempo **reuniu pessoas que vinham de outras Unidades [Acadêmicas] da Universidade [...]** e **se dedicava não tanto a dar cursos regulares, assim, mas principalmente a estimular a pesquisa e cursos específicos**, assim, que seria **uma coisa parecida com o pós-graduação que tem hoje em dia.** (Entrevistado(a) GD2, grifo nosso).

Nessa ocasião vieram muitos matemáticos pra cá. [...] **como eu não estava nessa ocasião, eu não me lembro**, mas [...] **grandes professores do Brasil estiveram aqui.** [...] Quando veio a ditadura militar em [mil novecentos e] sessenta e quatro, **parou de vir o dinheiro. E aí, de uma certa forma, sob esse ponto de vista o Instituto meio que morreu.** [...] Bom, então quando eu entrei em [mil novecentos e] sessenta e oito, tinha essas **duas entidades** aí que, claro **que colaboravam entre si, mas eram independentes.** [...] nessa ocasião, o Instituto, digamos assim, [...] inexistia sob esse ponto de vista porque [...] praticamente ele não funcionava, enquanto que o curso funcionava. Criou-se o bacharelado nessa ocasião, ou antes um pouco. Então eu já fui aluno do bacharelado desde o começo, e o bacharelado então se destinava a formar professores universitários ou pesquisadores. (Entrevistado(a) GD2, grifo nosso).

Emergem os esforços para a aquisição dos primeiros computadores, que precederam os laboratórios de informática, visando à qualidade do ensino aos alunos, bem como a criação do Núcleo de Assessoria Estatística, em 1978, como uma atividade de extensão, conforme descrito a seguir:

No início, [...] ela [GD3] era muito de trazer a parte de informática para o Instituto. Então, **nós trouxemos os primeiros microcomputadores, que**



**eram umas coisas imensas e valiam menos do que qualquer celular hoje, em termos de memória [...]** E tinha que ter os espaços. Então a gente ocupava espaço até debaixo de escada e tudo, para colocar os computadores, porque não tinha sala própria. [...] **Acho que os primeiros computadores do Instituto foram comprados em [...] oitenta e dois**, por aí. (Entrevistado(a) GD1).

O **NAE** [Núcleo de assessoria Estatística] **foi criado antes, funcionava lá no Parobé**. [...] O NAE começou a existir lá [no Campus Centro]. [...] Pessoas da Universidade que tinham seu trabalho de mestrado, de doutorado e necessitavam alguma orientação. Mas éramos nós que dávamos essa assessoria. [...] e aí eu tentei usar esse programa, mas não era muito fácil. [...] usar o computador grande era uma coisa assim: tu tinhas que criar os comandos em cartão perfurado. E tinha que levar a caixa de cartões perfurados ao CPD, rodar, aí depois então, no outro dia, tu ia buscar o resultado (riso) e pegava a tua caixinha de cartão perfurado pra ver o que é que não funcionou. [...] as pessoas recebiam orientação de como fazer os cálculos manualmente, com calculadora manual isso aí. Era mais comum. Eu tentei fazer isso via computador, fiz alguma coisa, mas não era muito fácil isso, por isso. Era um processo mais laborioso. (Entrevistado(a) GD3).

Entre os docentes entrevistados, alguns testemunharam a mudança para o Campus do Vale, sendo que GD1 participou do planejamento da mudança, embora não tenha acompanhado sua execução. Em seus relatos foi possível estabelecer uma relação comparativa entre a face antiga e a contemporânea do IME, muitas vezes manifestadas pelos próprios, conforme pode ser percebido a seguir, em relação à mudança do centro para o Campus Vale:

Durante a minha gestão foi justamente que a gente começou a ter contato com os arquitetos do [...] Departamento de Obras, DPObras [atual SUINFRA], [...] pra fazer a estrutura nova, do prédio novo, no Campus do Vale. Então eu me lembro que a gente conversava, tinha que fazer toda a especificação de quantas salas precisava, dependendo do número de professores daquela época. (Entrevistado(a) GD1).

O **outro marco** foi em [mil novecentos e] oitenta e cinco **quando o Instituto se transferiu para o campus**, [...] ele passou a ter uma sede própria, porque na verdade até ali a gente estava no prédio do Parobé, que era da Escola de Engenharia, que não era nosso, né. Então aí fomos para o campus, e aí então realmente eu acho que o Instituto, vamos dizer assim, meio que decolou. A atividade de pesquisa só começou a aumentar. Os professores todos passaram a ser contratados em regime de quarenta horas e dedicação exclusiva. **Com a ida para o campus muitos dos antigos acabaram se aposentando**. O pessoal de vinte horas passou a diminuir de número, né. E aí o **Instituto passou a ser** mais, assim, **profissional**, mesmo. **E aí se criou toda essa máquina**, quer dizer, o Instituto formava os alunos, que faziam pós-graduação e voltavam, né. Muita gente foi contratada de fora também, né. Um outro marco também, vamos dizer, lá por [mil novecentos e] setenta e um veio também o Clóvis Vilanova, que foi também uma figura importante, na minha opinião. O Clóvis tinha feito mestrado na União Soviética, [...] conhecia muito de Álgebra, então ele contribuiu muito para formar pessoas, para orientar pessoas. (Entrevistado(a) GD2).

Durante a remoção de documentos do antigo depósito para um local provisório, foi encontrado o projeto com as especificações técnicas e as plantas baixas dos prédios do Instituto. Este documento, além de constituir uma prova material, apresenta valor como um elemento de memória da instituição, que é renovado a partir de sua contextualização.

Dos relatos, surgiram informações sobre embates e conflitos que parecem ser elementos recorrentes, pois também foram manifestados na fase contemporânea, mesmo que ao longo do tempo tenham ocorrido mudanças de contornos ou enfraquecimentos, tais como a relação com o espaço físico na nova sede, como se observa a seguir:

A gente fez **uma estimativa de aumento, mas jamais imaginou que ficaria tão grande**. Até porque **a negociação também não era, assim, infinita de espaço. A gente brigou por mais espaço, e tinha a Química que brigava por mais espaço também. Então foi uma, uma negociação** ainda. A gente conseguiu aí estes prédios que até hoje estão funcionando como o Instituto de Matemática. Já foi desde [mil novecentos e] oitenta e quatro, o mesmo espaço físico. Houve depois algumas modificações, mas a estrutura básica é praticamente a mesma, com algumas divisórias. (Entrevistado(a) GD1, grifo nosso).

Eu tentei, certa ocasião, aumentar o espaço físico, mas não foi possível. [...] Ainda lá por [19]68, [19]69 **era um tipo de Instituto, né, e começou a mudar a natureza**. Todos os professores passaram a ser D.E. [Dedicação Exclusiva] e passar o dia inteiro lá. Então eu previ que ia dar problemas, num certo período de tempo, a partir do ... de 2005 por aí eu achei que ia ter muito problema de ... abrigar todos os professores. (Entrevistado(a) GD2, grifo nosso).

GD2 apresentou uma reflexão final que resume suas percepções sobre a memória e sobre o IME:

O Instituto, ele é uma continuidade. [...] O Instituto teve uma evolução permanente, porque [...] **tinha lastro, tinha um passado, que tu não podia simplesmente botar fora tudo**. Então ele foi evoluindo. E durante as minhas administrações eu me lembro que eu me esforcei muito pra haver uma série de concursos. [...] (Entrevistado(a) GD2, grifo nosso).

Sobre o valor dos documentos para a reconstrução histórica da trajetória do IME, destacou-se a seguinte fala:

É uma leitura até interessante, porque ali tu vê que desde a fundação já tinha muita briga interna, muita confusão e isso tudo está nas atas. (Entrevistado(a) GD2).

Foi possível observar que as trajetórias profissionais frequentemente confundem-se com a trajetória institucional, pois os servidores docentes, ao ocuparem cargos de gestão, passam a ter uma visão ampliada e a se envolver com o planejamento institucional. Estes elementos também estão presentes na fase contemporânea, como pode ser visto a seguir.

#### 4.2.2 A Face Contemporânea (1985-2016)

Em julho de 1985, o Instituto de Matemática mudou-se para a atual sede no Campus do Vale, localizado na Av. Bento Gonçalves, 9500, bairro Agronomia, Porto Alegre, RS, próximo ao município de Viamão.

O IME compõe um conjunto formado pela sede administrativa e laboratórios, no andar térreo do Prédio 43111; pelo andar térreo e superior do prédio 43112, ocupado por salas dos docentes; dois módulos de serviço entre prédios (onde se localizam Diretório Acadêmico, reprografia, cozinha, banheiros, almoxarifado e depósito); pelo anfiteatro e dois laboratórios de informática, no prédio 43123; e pela Biblioteca, no andar térreo do prédio 43124.

Figura 10 - Sinalização externa do Campus Vale



Fonte: Acervo da pesquisa, 2015.

Com a mudança da nomenclatura, de Instituto de Matemática para Instituto de Matemática e Estatística, ocorrida em junho de 2015, foi criada nova identidade visual, implantada apenas no final de 2016, para o *site*, documentos e sinalização interna. A intenção foi dar visibilidade ao campo científico da Estatística, embora o conjunto do IME continue a ser nomeado apenas como “a Matemática”, o que pode ser reforçado pelo fato da sinalização externa manter a designação antiga.

Figura 11 – Alameda de acesso ao IME entre os Prédios 43211 e 43212



Fonte: acervo da pesquisa, 2015

Figura 12 – Recepção do IME



Fonte: acervo da pesquisa, 2015.  
Foto de Cláudio R. Macedo

O IME atua em consonância com os pressupostos da UFRGS, constituídos por ensino, pesquisa e extensão universitárias indissociáveis. Sua missão, objetivos, estrutura e funções constam de Regimento Interno, em conformidade com o Estatuto e Regimento da UFRGS, sendo também apresentados no *site* institucional.

No *site* institucional, a partir do qual se dá visibilidade ao IME tanto à comunidade interna quanto externa à Universidade, são apresentadas, de forma sintética e quase exclusivamente textual, um histórico de criação do IME, cronologia de eventos e ex-diretores. Supõe-se que as informações do histórico tenham sido extraídas dos relatos dos pioneiros, embora estes textos não sejam referidos. A estrutura lacunar, além de apresentar inconsistências, deixa o texto confuso. Em meio a datas e fatos, o texto revela apenas o que foi considerado essencial. Compreende-se que as limitações de espaço no *site* não permitam maiores contextualizações, mas o produto necessita de adequação, para torná-lo atrativo ao que o acessa.

O IME foi uma das primeiras Unidades Acadêmicas a elaborar um Regimento Interno, servindo de modelo ou parâmetro comparativo para demais, assim como tem servido de exemplo de boas práticas administrativas e acadêmicas. Percebeu-se, porém, que esta Unidade Acadêmica não possui um organograma, representação gráfica de sua estrutura organizacional.

A estrutura administrativa do IME é composta pelo Conselho e Direção da Unidade como instâncias deliberativas, em que o primeiro é o órgão deliberativo máximo do IME, com função supervisora das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão deste Instituto. Fazem parte do Conselho o Diretor e o Vice-Diretor, os Chefes de Departamento, os Coordenadores das Comissões de Graduação, dos Programas de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão, o Bibliotecário-chefe e os representantes dos docentes, dos servidores técnico-administrativos e dos discentes. Com exceção da representação pelo Bibliotecário-chefe, as demais representações são eletivas. Direção e Vice-Direção, para mandatos de quatro anos; Chefia de Departamento e Coordenação das Comissões de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão e seus substitutos para mandatos de dois anos.

Até dezembro de 2016 o Instituto contava com cento e trinta e oito servidores<sup>32</sup>, entre docentes e técnico-administrativos: noventa e nove docentes, dos quais vinte e sete do Departamento de Estatística (DE) e setenta e dois do Departamento de Matemática Pura e Aplicada (DMPA); vinte e quatro técnicos-administrativos, quatro professores substitutos e onze docentes que mesmo aposentados, mantinham vínculo como colaboradores em atividades de pesquisa e de extensão. Este número não inclui um grupo mais recente de colaboradores terceirizados, pois suas características são a alta rotatividade e a flutuação, tendo em vista as interrupções nos contratos entre a Universidade e as empresas terceirizadas.

O IME também pode ser considerado estratégico para a UFRGS, pois os dois Departamentos, de Matemática Pura e Aplicada e de Estatística, são responsáveis por disciplinas básicas para a formação de profissionais em nível de graduação e de pós-graduação, de grande maioria das áreas do conhecimento. Em nível de pós-graduação, seus três programas são reconhecidos com destaque no cenário brasileiro e latino-americano. Encontramos respaldo a essas colocações tanto no relato de Taitelbaum e Brietzke, ao referirem-se à criação do Programa de Pós-Graduação em Matemática, quanto na entrevista de um dos ex-diretores, GD2, ao refletir sobre o desenvolvimento do IME, como a seguir:

---

<sup>32</sup> Números correspondentes a outubro de 2016, mas sofreram modificações.

Muitos dos mestres formados neste estágio inicial do programa foram contratados por diversas instituições de Ensino Superior no nosso estado. Em geral, em função de sua competência, estes professores são figuras de destaque em suas atividades universitárias e têm colaborado de maneira fundamental para o aperfeiçoamento do ensino da Matemática em todos os níveis no Rio Grande do Sul. Muitos destes docentes participam do ensino dos cursos de licenciatura em Matemática de suas respectivas [Universidades]. (TAITELBAUM; BRIETZKE, s.d., p.10).

Na minha opinião, ele [IME] é uma das maiores Unidades da Universidade em termos de matrículas [...] em termos de carga horária. E também o setor de pesquisa foi evoluindo. Hoje em dia é bem desenvolvido aquilo, tem várias áreas lá. Houve a diversificação. (Entrevistado(a) GD2).

Apenas a título ilustrativo do que afirma GD2 sobre o número expressivo de matrículas ofertadas pelo IME, apresenta-se o movimento de matrículas em vagas ofertadas através de seus dois Departamentos aos quarenta e cinco cursos de graduação, em três turnos, desde Engenharias até Ciências Sociais, e ocupadas apenas no primeiro do semestre de 2016, conforme o quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Movimento de matrículas ofertadas pelo em 2016/1

2016/1			
Departamento	Disciplinas	Turmas	Número de Matrículas
DMPA	66	144	7.081
DEst	29	65	2.564
Total	95	209	9.645

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados extraídos do SISGRAD, 2016.

Desde a reforma universitária de 1968, os Departamentos passaram a constituir a menor unidade administrativa da Universidade, e nesse sentido, a congregar os docentes, envolvendo atividades acadêmicas e administrativas. Entre os órgãos deliberativos dos Departamentos estão os respectivos Colegiados, integrados por representantes em número determinado, eleitos junto com as Chefias e os Plenários, integrados por todos os docentes de cada Departamento, o que inclui a representação discente. Tanto o Departamento de Estatística (DEst) quanto o Departamento de Matemática Pura e Aplicada (DMPA), mas especialmente o DMPA, têm passado por uma considerável renovação em seu quadro docente ocasionado por várias aposentadorias no intervalo de dois anos, demandando a realização de vários concursos públicos para o ingresso de novos docentes no quadro efetivo.

Por sua vez, as Comissões de Graduação (COMGRADs) elaboram e avaliam os projetos pedagógicos dos cursos de graduação oferecidos por cada uma das Unidades Acadêmicas, além de acompanhar e orientar os discentes de seus cursos. As Comissões de Graduação em Estatística (COMGRAD/EST) e em Matemática (COMGRAD/MAT) são compostas por três docentes do Departamento ao qual o curso pertence, um docente vinculado ao Departamento de Estatística ou de Matemática Pura e Aplicada, um docente de departamento externo ligado ao curso e dois representantes discentes. (site IME) Na antiga estrutura, até 2015, cada Departamento contava com uma secretaria própria, que foi absorvida pelo Núcleo Acadêmico, enquanto a secretaria das Comissões de Graduação foi transformada em Núcleo de Graduação da Gerência Administrativa.

A Gerência Administrativa é o único órgão do IME em que os gerentes são servidores técnico-administrativos e resulta de uma reestruturação da antiga Secretaria Geral, incorporando as secretarias dos Departamentos e a secretaria das Comissões de Graduação. A Gerência Administrativa tornou-se o órgão de gestão dos servidores técnico-administrativos, a cargo de uma servidora técnica-administrativa e Assessora da Direção. É integrada por equipes distribuídas nos Núcleos: Administrativo e Compras, Acadêmico e de Graduação.

Figura 13 – Secretaria Geral, atual Gerência Administrativa.



Fonte: acervo da pesquisa, 2016

O Núcleo Administrativo e Compras inclui o Setor de Infraestrutura e Zeladoria, que responde pelas atividades de reprografia, apoio à manutenção e conservação dos espaços físicos, gerenciamento dos laboratórios de informática,

gerenciamento dos profissionais terceirizados, controle de material de expediente e gerência de Espaço Físico.

O Núcleo Acadêmico unificou as secretarias dos Departamentos de Estatística (DEst) e de Matemática Pura e Aplicada (DMPA) e está localizado fisicamente na mesma sala do Núcleo Administrativo. A equipe é formada por dois servidores técnico-administrativos, ex-secretários do Departamento de Matemática Pura e Aplicada e do Departamento de Estatística, sob a gerência do primeiro. Já o Núcleo de Graduação é integrado pela secretaria das Comissões de Graduação dos cursos de Estatística e de Matemática, na sala em frente à secretaria geral, compartilhando o espaço com os dois Coordenadores de curso. Além da servidora Técnica em Assuntos Educacionais, responsável pela gerência, o Núcleo de Graduação é integrado por outra servidora Técnica em Assuntos Educacionais e uma servidora técnico-administrativa, secretária das Comissões de Graduação.

Figura 14 – Sala das Comissões de Graduação de Estatística e Matemática



Fonte: acervo da pesquisa, 2016.

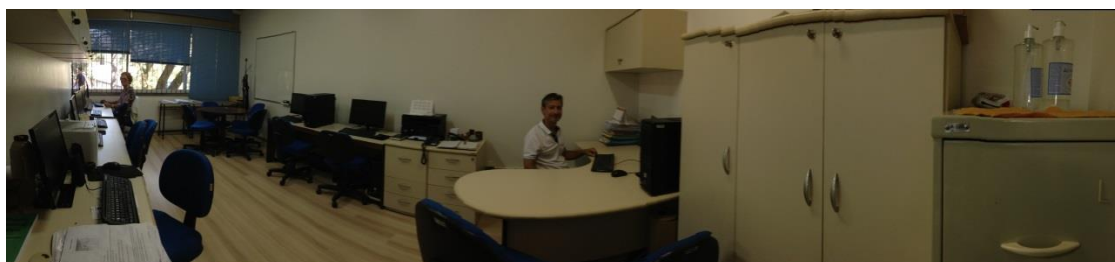
A Comissão de Extensão tem por objetivos propor a política, as diretrizes e as ações de extensão do Instituto, além de coordenar e avaliar as atividades de extensão do IME. É composta por cinco docentes, entre Coordenação, Coordenação substituta e representação docente, técnico-administrativa e discente. (*site* IME, 2016).

Por ocasião do Programa Portas Abertas, evento que possibilita um dia de visitas da comunidade à Universidade para divulgação de cursos, pesquisas e ações de extensão, ocorrem visitas guiadas organizadas pelas Comissões de Graduação. Nestas ocasiões, o público visitante é composto por escolares de ensino fundamental e médio e de futuros vestibulandos, mas não foram encontrados dados sobre o número de visitantes.



A inserção social do IME ocorre por meio de ações de extensão universitária, tais como o Núcleo de Assessoria Estatística (NAE),<sup>33</sup> que simultaneamente serve de laboratório de ensino aos alunos do curso de Estatística e oferece assessoria estatística para planejamento e análise de dados a pesquisas de mestrado e doutorado na Universidade, e consultoria técnica a pesquisadores externos, na área de Estatística, para órgãos governamentais, empresas estatais, privadas e à comunidade. O NAE qualifica os alunos quanto à formação prática, com inserção no curso de graduação em Estatística desde a primeira turma, em dezembro de 1981. (*site* IME). Administrativamente o NAE vincula-se ao Departamento de Estatística, mas desenvolve atividades de forma autônoma. Conta com um coordenador e professores colaboradores, entre docentes do quadro e professores aposentados convidados, além de quatro servidores técnico-administrativos, entre os quais um estatístico, e um bolsista de Extensão.

Figura 15 – Núcleo de Assessoria Estatística



Fonte: acervo da pesquisa, 2017.

A Comissão de Pesquisa (COMPESQ) é composta por quatro docentes que exercem atividade de pesquisa e que representam as áreas de Estatística, Matemática Pura, Matemática Aplicada e Educação Matemática. Tem a função de coordenar e avaliar as atividades de pesquisa do Instituto. Apresenta um Coordenador, um Coordenador substituto e representação técnico-administrativa e discente de pós-graduação.

Os Programas de Pós-Graduação em Matemática, Matemática Aplicada e Ensino da Matemática funcionam de forma independente, em espaços separados e possuem uma estrutura semelhante composta por coordenação, coordenação substituta, e representação discente. Cada Programa conta com um servidor

---

<sup>33</sup> Destaca-se que Soares (2012) realizou pesquisa somente com os relatórios de projetos de projeto de extensão de Assessoria Estatística, na Universidade Estadual de Londrina, conforme Quadro 1.

técnico-administrativo que exerce a função de secretário. As secretarias dos Programas de Pós-Graduação operam de forma autônoma, mantendo horários de atendimento diferenciados e rotinas de serviço próprias.

O Programa de Mestrado em Matemática é o mais antigo do IME, credenciado no CFE desde 1980; e o Programa de Doutorado em Matemática, aprovado pela CAPES em novembro de 1995. Desde 1985, mais de 180 estudantes já obtiveram o grau de Mestre e mais de 50 obtiveram o grau de Doutor, e muitos dos ex-alunos do Programa atualmente atuam em diversas universidades do país. (*site* IME, 2016)

O Programa de Pós-Graduação em Matemática Aplicada (PPGMAp) oferece curso de Mestrado Acadêmico desde 1995 e de Doutorado desde 2001. Tem por missão a pesquisa e a formação de recursos humanos qualificados, na área de Matemática Aplicada, com capacidade para atuar em diversos segmentos, tanto na academia quanto no setor produtivo. (*site* IME, 2016).

O Programa de Pós-Graduação em Ensino da Matemática visa à formação continuada de professores de Matemática e a pesquisa aplicada em Ensino de Matemática. O Mestrado Profissional em Ensino de Matemática é a principal atividade do Programa, desde 2005, com oferta anual de turmas desde 2009. Em parceria com a Universidade Aberta do Brasil, o Programa também oferece o Curso de Especialização Matemática - Mídias Digitais - Didática, na modalidade a distância. O público-alvo do Mestrado é constituído de professores licenciados em Matemática, em exercício na Educação Básica ou nos cursos de Licenciatura. O Curso propõe-se a formar professores pesquisadores, articuladores de processos de estudo, debate e inovação nos espaços em que atuam. (*site* IME, 2016).

A Biblioteca do Instituto de Matemática e Estatística foi criada com o próprio Instituto, em 1959, e no início da década de 1970 passou a integrar o Sistema de Bibliotecas da Universidade (SBU). Em 10 de maio de 2004, recebeu o nome de Biblioteca Professor Antônio Rodrigues, homenagem a um dos fundadores do Instituto e seu segundo diretor. A equipe da Biblioteca Professor Antônio Rodrigues é composta pelo Bibliotecário-chefe, responsável pela produção intelectual docente e discente, pela Bibliotecária responsável pelos periódicos e COMUT, por três servidores técnico-administrativos, dois responsáveis pelo atendimento aos usuários e um responsável pela encadernação e restauração de livros, respectivamente. A biblioteca vincula-se administrativamente ao IME e tecnicamente à Biblioteca

Central. É um órgão de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade nas áreas de Matemática e Estatística, contribuindo para a formação de profissionais de diversos cursos, e oferecendo também alguns serviços à comunidade em geral. (*site* IME). Apresenta um dos principais acervos bibliográficos do país e dispõe de importantes títulos de periódicos, além de oferecer consulta ao acervo através do catálogo online SABi - Sistema de Automação de Bibliotecas. A produção científica mais recente dos docente e discente do Instituto também se encontra disponível para consulta neste sistema. As teses, as dissertações e os trabalhos de conclusão de curso, entre outros, estão disponíveis no Lume - Repositório Digital da Universidade. A Biblioteca também coopera com o Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Periódicas e Seriadas - CCN/IBICT e participa de redes cooperativas em nível nacional, que permitem a obtenção de documentos não disponíveis no acervo local, atuando como Biblioteca-base no sistema de COMUT/IBICT. (*site* IME)

Figura 16 – Área de Acervo da Biblioteca



Foto: Cláudio R. Macedo, 2015

Figura 17 – Sala de Leitura da Biblioteca



Foto: Cláudio R. Macedo, 2015

No prédio 43111, o IME tem três laboratórios de informática com capacidade para sessenta, dezessete e quarenta alunos respectivamente, e um pequeno espaço para reuniões, com capacidade para oito pessoas. O saguão do prédio administrativo até pouco tempo era um espaço utilizado para eventos, como a tradicional festa junina que costumava ser realizada anualmente, por iniciativa de alguns servidores técnico-administrativos.

Figura 18 – Visão Panorâmica do Prédio Administrativo



Fonte: acervo da pesquisa, 2015.  
Foto de Cláudio R. Macedo

No prédio 43112, de salas dos professores, há uma sala para apresentação de seminários, com quarenta e cinco lugares. O prédio 43124 tem a biblioteca, com sala de leitura; um anfiteatro multimídia com cento e vinte lugares e outros três laboratórios de informática, com capacidade para noventa e oito, vinte e oito e trinta e seis lugares respectivamente.

Desde que houve a mudança para Campus do Vale, em 1985, o IME acrescentou a sua área física apenas duas salas localizadas no prédio 43123, para onde foram deslocados dois laboratórios de informática. Ao longo deste período o IME tem sofrido adaptações na área, de cerca de 3.000m<sup>2</sup>, para adequar-se às necessidades. Mas solução a problemas de manutenção predial e ampliação das redes elétrica e de dados depende de avaliação e trabalho integrado com a Administração Central, assim como a conservação de áreas externa e interna, realizada por equipes de funcionários terceirizadas, de forma regular e supervisionada, embora sujeita a descontinuidades contratuais. Esse conjunto de questões foi considerado um ponto sensível, apontado por gestores docentes e técnico-administrativos como um obstáculo ao desenvolvimento pleno das atividades no IME, e que impactam indiretamente na gestão documental.

Realizada a contextualização da estrutura administrativa, volta-se para alguns aspectos identificados nas entrevistas com os gestores, que configuram uma análise sobre as conquistas e os desafios na trajetória do IME.

#### 4.2.2.1 Conquistas e Desafios

O movimento de valorização e construção de memórias através do diálogo e das narrativas, conforme Simon (2009, p.2), “pressupõe envolvimento com a coletividade e diálogo com as múltiplas e diferentes experiências vividas.” E desse diálogo com a memória, “pela rememoração e pelas narrativas”, emergem os “elementos esquecidos de outras histórias”. (SIMON, 2009, p.2).

O conhecimento sobre a origem do IME parece ter sido adquirido a partir do relato de colegas, o que indica que houve a transmissão de um legado oral. Embora os relatos sejam genéricos, imprecisos, com lacunas e esquecimentos, e que pode estar relacionada à memória intergeracional, referida por Candau (2014).

Quando eu cheguei aqui em [mil novecentos e] setenta e seis já estava criado e já tinha [...] vamos dizer assim, os fundadores. Eles eram os que tinham a liderança no Departamento. (Entrevistado(a) GD1).

Os gestores docentes, cuja formação e ingresso no IME ocorreram após 1985, demonstraram que o contato inicial com o mesmo foi apenas por ocasião das aulas na graduação: “Conhecia como aluno, porque na Engenharia a gente tinha muitas disciplinas da Matemática. Então ... ainda quando era lá no antigo Parobé. [...] Nunca tive aula de Matemática aqui no Campus do Vale”. (Entrevistado(a) GD4).

Eu sei de relato de outros colegas é que o Instituto ele começa aqui no centro. Na verdade ele teve outros ... duas unidades aqui no centro, uma eu nem lembro bem onde era mas boa parte do tempo foi ali no Instituto Parobé, no antigo Instituto Parobé, e depois ele foi pro campus do vale. Ele começa inicialmente como Instituto de Matemática. (Entrevistado(a) GD5).

Por outro lado, estes gestores trazem viva memória sobre o desenvolvimento dos grupos formados pelas áreas de conhecimento aos quais se vinculam, indicando que a multiplicidade de memórias é construída a partir dos pontos de vista dos vários grupos que compõem o IME. Se por um lado há indicativos de que os relatos têm sido transmitidos oralmente, significando que há uma continuidade na transmissão, por outro lado pode estar ocorrendo uma fragmentação de memórias, pois se identificou que as lembranças mais vivas se relacionam ao desenvolvimento dos cursos e não do IME como um todo. (CANDAU, 2014).

O curso de Estatística, ele nasce depois. Só em [mil novecentos e] setenta e oito que iniciou o Departamento de Estatística, dentro do Instituto. [...] **o que eu conheço mais da história é do Departamento de Estatística.** [...] ele nasce formado por profissionais que na sua grande maioria não são da Estatística. São profissionais da Matemática, da Economia, da Biologia, da Agronomia. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

Nas falas de ex-gestores docentes contemporâneos também foi percebida a mistura entre trajetórias profissionais e institucionais, mas emergiram também questões fortemente vinculadas ao tempo presente, associadas à administração e ao planejamento, manifestando pouca menção ao passado ou a percepção de pertencimento e de continuidade.

A sensação que eu tenho é que eu pisquei o olho e deixei de ser aluna e virei diretor(a) [...] **quando tu vê a tua vida passou e tu começa uma história e a tua história tá meio misturada com a do Instituto,** né. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

Eu ingressei na Universidade em oitenta e dois, como aluno do curso de Engenharia Mecânica. [...] comecei a frequentar de novo o CPD e acho que incomodei tanto eles lá, que eles resolveram me contratar como bolsista. E aí em março do ano seguinte eu fui contratado. Naquela época [1983] não existia concurso, né. Era contratação celetista. [...] em oitenta e nove, [...] **eu fui responsável pelo primeiro computador aqui no Rio Grande do Sul que provia serviço de internet.** (Entrevistado(a) GD4, grifo nosso).

**Acabei sempre ligado à administração** [...] de noventa e cinco a dois mil e doze, **eu sempre estive ligado à administração** [do IME] ... E agora eu sou só professor, muito bom! (Entrevistado(a) GD4, grifo nosso)

Estes ex-gestores docentes integram uma geração posterior, cuja formação acadêmica inicia a partir de 1985, em diferentes cursos: um cuja formação é externa ao IME, o que permite um olhar distanciado, de “estrangeiro”; e outro cuja formação teve início com a graduação no IME. Ambos apresentam trajetórias distintas até tornarem-se docentes e posteriormente gestores. Seus relatos abordam entraves administrativos macroinstitucionais, assim como conflitos internos. (ANDRADE, 2002). Infere-se que estes dois aspectos são vistos como os maiores desafios para o desenvolvimento do IME e da própria Universidade.

A criação de um Programa de Pós-Graduação em Estatística é uma questão apontada como presente em discussões desde a criação do Departamento de Estatística, na década de 1970.

Uma coisa que **eu sei de história e de relato de colegas,** é que quando surgiu o Departamento [de Estatística] **houve uma discussão interna** [...] se se criava a graduação em Estatística ou o [Programa de] Pós-

[Graduação] em Estatística. E aí um grupo lá inicialmente achou melhor criar a graduação, o que até hoje fez com que a gente ainda não tivesse o [Programa de] Pós-Graduação em Estatística, né. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

A alteração no nome do Instituto foi associada a um momento importante no sentido de dar maior visibilidade ao curso de Estatística, sendo indicada também como uma estratégia para impulsionar a criação do Programa de Pós-Graduação em Estatística.

Então, **existe dentro do Instituto acho que quatro grupos de pesquisa**, né. O de Ensino em Matemática, o de Matemática Pura, Matemática Aplicada e a Estatística. O Departamento de Estatística, por ter a sua formação muito aplicada e relação com outras áreas, historicamente os nossos professores se ligam a outros Programas de Pós-Graduação, [...] e isso fez com que não fosse criado ainda o Programa de Pós[-Graduação]. **Uma das propostas de alteração do nome é justamente ver se dá um empurrão para as pessoas se motivarem a criar o [Programa de] Pós-Graduação em Estatística também.** (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

Houve destaque para a necessidade de coesão interna para a criação deste Programa de Pós-Graduação e condução do grupo, apesar de uma característica de seus docentes de associarem-se a outros grupos de pesquisa, pelo perfil interdisciplinar da área de Estatística.

**Tem um grupo forte trabalhando com a proposta de criação do Programa de Pós-Graduação em Estatística. [...] criar o programa é um passo bem difícil, exige uma unidade muito grande.** Então essa situação dos professores em outras unidades acaba criando uma dificuldade de ter uma unidade dentro do Departamento. Então é muito mais fácil o professor novo que entra se agregar num Programa que já está pronto e estabelecido, né, do que tirar professores que já estão num Programa pra criar um novo. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

A relação de continuidade das gerações e de sucessão na gestão de um dos Departamentos é vista de forma diversa em relação aos colegas antigos e aos novos.

E agora **eu olho pra trás e não tem mais ninguém daquela época e quem agora faz parte desse grupo que gerencia e que toma as decisões é o [d]as pessoas que entraram comigo**, né. Então, é interessante observar essa, essa evolução. [...] no nosso ... departamento sempre **houve uma transição bem, bem gradual [...]** Bem aquela coisa **do mestre ensinando pro discípulo**, né. **E a gente conseguiu fazer isso de uma maneira bem suave de não sentir uma ruptura.** (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

Se a transição da gestão da geração ascendente para a atual é vista de forma gradual, sem apresentar rupturas, a relação entre a própria geração e a mais nova é vista de forma diversa, e cuja explicação é atribuída a uma conjunção de fatores percebidos não somente nesta Unidade Acadêmica, mas na Universidade como um todo, conforme se observa a seguir:

Nos últimos dez, oito anos **houve uma renovação muito grande e eu acho que a gente perdeu um pouco essa capacidade**, né. Então hoje a gente enxerga muito **uma distância entre os professores mais antigos e os professores mais novos. E uma diferença de visão**, uma diferença de como pensar os alunos, de como pensar as disciplinas [...] E eu acho que isso aconteceu devido à combinação de fatores: primeiro passamos **muito tempo sem termos novos professores no Departamento**, e quando entrou, entrou muita gente. [...] e eu acho que no Instituto. Na verdade na UFRGS como um todo, né. Claro que a gente sente mais fortemente naquela, na unidade que a gente pertence, mas eu acho que isso aconteceu na Universidade como um todo. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

Existe uma percepção que extrapola o contexto do IME, na qual GD5 observou um distanciamento entre gerações de docentes na Universidade, sendo apontada como geradora de um possível elemento de conflito.

**Hoje existem duas gerações bem distintas dentro da Universidade.** Uma geração que chegou onde várias conquistas já tinham sido alcançadas, né, e aí chegam com reivindicações novas, e uma geração que lutou muito pra conseguir que a gente chegasse onde a gente chegou hoje. Ah, não digo que essa geração é acomodada, mas essa geração valoriza mais o que a gente tem hoje porque **tem o contraponto do que era antes**, né. Então existe um ... não digo uma guerra, mas **existe um choque de geração bem forte hoje**. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

A ausência de uma participação mais atuante da comunidade na gestão do IME foi apontada por GD5 como um aspecto negativo durante a experiência de gestão.

Eu ainda enxergo **pouca participação da comunidade como um todo nos problemas** [...] é cultural. **As pessoas não se enxergam como parte da solução**, né. A gente tem uma, uma sociedade como um todo que reclama bastante, mas não aponta soluções e não se enxerga como parte da solução do problema. E particularmente no nosso Instituto eu acho que isso é bem forte. [...] Então, eu sinto falta da pessoa chegar assim e: olha, diretor, tá faltando isso, isso e isso. Andei pensando, por que é que a gente não faz assim, né? Eu acho que isso é uma coisa negativa que ... depende só de boa vontade. Ou de enxergar que a pessoa pode ajudar a resolver o problema. [...] Quando eu cheguei eu tinha muito esse desejo: não, vamos todo mundo trabalhar juntos, fazer as coisa, e aí tu pede pra alguém colaborar e não parece ninguém. Mesmo atividades de confraternização mesmo. Tu **não sente a comunidade participando e isso vai te**



**desanimando e daqui a pouco, quando tu vê, tu está tomando a decisão sozinho, tu tá fazendo o que tu acha melhor, o que pode não ser melhor pra maioria, ou de novo, em função da gente não conseguir mostrar o que está fazendo, as pessoas nem percebem, né, que as coisas estão melhorando ou que as coisas estão mudando, né.** (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

Sob outra perspectiva crítica, ao analisar o desenvolvimento do IME GD4 percebe uma dificuldade de inserção institucional do IME, que pode ser entendida na perspectiva de Andrade (2002), em termos de macroinstitucionais:

Eu acho que **tem que ter um fortalecimento interno** ... e as pessoas colaborarem mais ... buscar contatos fora. Tornar visível. [...] Produzir ganhos efetivos pra sociedade, pras empresas, entendeu. [...] Que no instante em que a gente conseguir esse tipo de visibilidade, e isso se traduzir em ganhos efetivos mesmo ... aí a gente tem uma posição forte para dizer: bom, talvez a gente diga: olha, nós conseguimos tanto de recurso aqui, só precisamos de autorização pra fazer, nada mais. Não precisa nem intervir, sabe? Porque **é assim que as outras unidades agem. Como membros de uma federação.** (Entrevistado(a) GD4, grifo nosso).

Então talvez nesse momento de crise a gente consiga fazer isso. Mas o ideal seria **que as pessoas realmente enxergassem que a solução do problema não está só no cargo de diretor, não está só no cargo do chefe de departamento, do coordenador da COMGRAD,** né. Que tem que trabalhar todo mundo junto senão ... as coisas não se resolvem. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

Houve uma reflexão sobre os possíveis motivos para a falta de envolvimento da comunidade de docentes na gestão do IME, associada à falta de um planejamento sistemático, como se observou:

Tem uma questão dessa mudança que houve nos últimos anos, de cobrança dos professores. Então, principalmente daqueles que estão ligados aos [Programas de] Pós-Graduações, que tem que produzir, produzir pesquisa, né. Então o professor hoje, ele tem o seu tempo bastante tomado pelas atividades, então quando você pede um algo mais, é difícil encontrar espaço na agenda né. Ah, e **eu acho que muito disso aconteceu por uma falta de planejamento.** [...] a gente não sentiu, não previu que ia mudar o nosso modo de trabalhar. E algumas coisas que a gente poderia ter planejado antes pra evitar uma sobrecarga, a gente não fez. Então o que aconteceu é que está todo mundo sobrecarregado e ninguém consegue parar pra pensar, né. Ah, e talvez, pra conseguir fazer esse planejamento hoje, a gente teria que aumentar um pouquinho a sobrecarga, ou seja, tu tem que arranjar um espaço pra planejamento, que é fora do horário de trabalho. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

Outro aspecto apontado como um fator que impactou no crescimento do IME foi associado a problemas de infraestrutura:

Tem um problema meio crônico de infraestrutura, [...] a gente gostaria muito que alguns problemas fossem resolvidos de maneira mais rápida, [...] sempre fica dependendo da Administração Central. Nós somos uma Unidade que [...] **não tem recurso próprio num volume que consiga fazer as coisas sem passar pela Administração Central**. Então essa é uma grande dificuldade. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

A partir da constatação de que o IME é uma Unidade Acadêmica que oferece vagas em disciplinas a um número expressivo de cursos na Universidade, emergiu um contraponto entre gerações, cuja reflexão realizada por GD5 converge para os prováveis motivos pelos quais o IME não conquistou maior espaço físico, durante sua trajetória:

O Instituto entre [19]70 e [19]76 a única coisa que podia fazer realmente era dar aula. Era uma loucura a carga horária que se tinha, porque juntou todos os alunos de Matemática da Universidade ali. Que antes, [...] as cadeiras de Matemática eram separadas. A Engenharia tinha as dela, a Arquitetura as dela, a Agronomia as dela, a Matemática as dela. Aí juntou tudo, então praticamente, **o Departamento de Matemática era quase que uma Universidade**, porque ele tinha milhares de alunos. [...] Em geral eles eram engenheiros, eram economistas, e então veio muito mais carga horária que professores. (Entrevistado(a) GD2, grifo nosso).

Nós somos uma unidade ... que ... tendo quadro e giz a gente resolve o problema. Então a gente não demanda grandes equipamentos, grandes laboratórios, você tendo uma mesa e um computador, você trabalha, né, e **isso faz com que a gente perca força na hora de demandar mais espaço**. A outra questão é que eu acho que **politicamente a gente nunca fez um esforço pra trabalhar mais ligado à Administração Central, no sentido de fazer demandas, de mostrar ... as nossas necessidade e porquê que a gente precisa de mais espaço**. E segundo é que, e terceiro, que **é um problema da Universidade como um todo**, né. (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

A comparação entre as trajetórias das Unidades Acadêmicas evidencia diferenças, que de um lado se relacionam à complexidade inerente à Universidade, e de outro a construção dos múltiplos grupos que as compõem, em concordância com Candau (2014, p.18), no sentido de que memória é identidade em ação:

Os Institutos que tem mais espaço físico são aqueles que tem mais preponderância à pesquisa e os que conseguem mais recursos externos. [...] Usar como troca de moeda o fato de ser importante para o ensino [...] de cursos de outras unidades tem se mostrado inócuo. Isso não representa nada para eles. E, e fundamentalmente assim, ó, as administrações centrais ... todas elas ... nunca viram isso, ou sequer dão bola para isso. E por que? A justificativa é sempre: ah, nós não podemos privilegiar um em detrimento de outros. Isso não é verdade! (Entrevistado(a) GD4).

Se você olha as outras Unidades, elas podem ter mais espaço físico, mas porque elas têm laboratórios que demandam grandes áreas, né. Mas se você vai ver **o espaço de professor, a nossa unidade ainda é uma das**

**privilegiadas.** Por exemplo, no Instituto de Letras, eles trabalham em rodízio de uso de sala. O professor só pode usar o gabinete dele em horários pré-determinados. Ele não pode ficar o tempo inteiro lá, porque não tem espaço. Então, é um problema da Universidade como um todo, que cresceu, de novo, sem um planejamento. [...] passou durante muito tempo sem ter crescimento nenhum e quando esse crescimento veio, veio de uma maneira muito rápida e que a gente não conseguiu dar conta. [...] Então são problemas históricos, [...] que leva tempo pra resolver. (Entrevistado(a) GD5).

A atuação do gestor, na administração do IME, foi percebida por GD5 como um papel de articulação política entre as diferentes forças envolvidas na instituição.

Eu não tenho muita dificuldade de ocupar esses papéis. Primeiro que **eu acho que é uma obrigação nossa, como professor.** Não tem como você escapar do papel de gestor, né, do jeito que a Universidade é estruturada hoje. Tu tens que ser gestor em algum momento, ãh, e **eu sempre achei que o papel do gestor é fazer esse jogo político.** É articular tanto com, no caso quando eu era chefe, articular tanto com a direção e com os professores. Depois, como diretora articular com os departamentos e com a Administração Central, porque eu não consigo enxergar a Unidades trabalhando de maneira isolada. **A gente demanda serviços de outras Unidades e a gente serve outras unidades.** Então **esse serviço tem que ser sempre articulado.** Então, eu enxergo muito o papel do administrador, dentro da Universidade, fazendo esse jogo político, né, que é **tentar articular os diferentes atores.** (Entrevistado(a) GD5, grifo nosso).

As reflexões dos gestores resultaram de vivências e experiências administrativas acumuladas em suas gestões que são um legado importante para a Unidade Acadêmica. Comunicação e interação compõem a base da memória institucional, na perspectiva da imagem da pirâmide de Costa (1997). Nesse sentido, ampliar as possibilidades de diálogo e interação podem significar um diferencial para a coesão dos grupos.

Na próxima seção são apresentadas algumas percepções sobre as mudanças no IME manifestadas pelos gestores e observadas durante a pesquisa.

#### *4.2.2.2 Percepções sobre as Mudanças*

A pesquisa documental e bibliográfica possibilitou apontar três momentos, como fatores externos que promoveram mudanças sensíveis no IME: reforma universitária de 1968, o REUNI em 2009 e o PDI 2011-2015. A reforma reestruturou as Universidades, tendo como consequência a mudança de finalidade do Instituto de Matemática, tornando-o uma unidade universitária com os contornos atuais; o

REUNI<sup>34</sup> expandiu o acesso ao ensino superior e ampliou a demanda por vagas, o que repercute nas unidades acadêmicas; e o PDI têm buscado direcionar estrategicamente a Universidade.

Conforme Andrade (2002, p.51), o organograma é uma instituição que, mesmo transitória, expressa uma correlação de poderes e de arranjos funcionais em consequência de reestruturações internas, cujo caráter visual é simbólico. Considerando a profunda reestruturação organizacional do IME, entre 2014 e 2016, que levou a mudanças e reorganização de diversos setores, esta representação de como era sua organização antes da mudança corria risco de se perder por falta de registro. Portanto, para propiciar este registro visual das referidas mudanças organizacionais empreendidas entre 2014 e 2015, baseado em observações e informações dos gestores, foram elaborados os organogramas apresentados nos APÊNDICES C e D.

No APÊNDICE C, pode-se perceber que o organograma representa a organização até 2014 e que nesse período a Unidade Acadêmica ainda era nomeada apenas como Instituto de Matemática. O organograma do APÊNDICE D ilustra como ficou o Instituto de Matemática e Estatística, a partir de 2015, após as mudanças. Após a implantação do PDI 2011-2015 pela Universidade, foram criados os Núcleos de Gestão de Desempenho nas Unidades, para coordenar e acompanhar o plano de metas e avaliação. Então, o IME apresenta um Plano de Metas, embora necessite de maior divulgação.

No prédio dos gabinetes dos professores a sinalização interna foi substituída para adequar-se à redistribuição de docentes, considerando a frequente mobilidade e a chegada de novos docentes. Ao invés da colocação dos nomes junto ao número das salas, optou-se por uma solução mais racional, com placas de acetato para a fácil substituição dos nomes, quando necessário.

---

<sup>34</sup> O REUNI é o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) que reconhece o papel estratégico das Universidades Federais para o desenvolvimento econômico e social.

Figura 21 - Substituição da identificação interna, verão 2015



Fonte: Acervo da pesquisa

Figura 22 - Nova sinalização interna



Fonte: Acervo da pesquisa

As transformações no ambiente promoveram também um questionamento sobre as práticas de gestão, que têm impactado na memória materializada em seus documentos. Como são tratados os registros destes momentos considerados importantes? Entre os prédios 43112 e 43113, um dos módulos de serviço do pavimento térreo abrigava ao mesmo tempo o depósito, onde estavam armazenadas caixas arquivos e pastas com documentos de diversos setores do IME, e o local de descanso das prestadoras de serviços terceirizados, entre alimentos e material de limpeza.

Figura 23 – Antigo Depósito



Fonte: Acervo Pessoal

Figura 24 – O chamado Arquivo Morto



Fonte: Acervo Pessoal

Em janeiro de 2015 efetivou-se o resultado de uma negociação iniciada em 2014 para remoção dos documentos do depósito, e que dependia de liberação de outro espaço, mesmo que provisório para a remoção. A negociação envolveu avanços e retrocessos, pois as possibilidades e opções eram limitadas, sendo a última, um conjunto de armários no corredor do prédio administrativo, mas com a chegada de novos docentes ao IME, os armários foram destinados para as suas salas. Por fim, foi cedido um armário com dez portas, em um dos laboratórios de informática do prédio administrativo. Embora a sala possua carpete, e seja compartilhada para outras funções, mostrou-se uma solução provisória que possibilitava melhor acondicionamento do que no antigo depósito. Antes da transferência foi providenciado o chaveamento das portas do armário. Como critério de armazenagem, foram mantidas juntas as caixas arquivo originadas no mesmo setor produtor, mantendo-se a separação original em caixas.

Houve um trabalho colaborativo, no sentido de encontrar um espaço no prédio administrativo do IME, providenciar as chaves, as caixas arquivos e sua montagem, além de material como luvas, de forma que acabou envolvendo os colegas.

Figura 25 - trabalho colaborativo



Fonte: Acervo Pessoal

Figura 26 - Montagem de caixas poliondas



Fonte: Acervo Pessoal

A remoção propriamente dita foi realizada pela pesquisadora, com o apoio das funcionárias terceirizadas, que prontamente se dispuseram a colaborar.

Figura 27 - Remoção de documentos



Fonte: Acervo Pessoal

Figura 28 - Novo acondicionamento da massa documental



Fonte: Acervo Pessoal

Este trabalho consistiu em uma limpeza superficial e na troca das caixas arquivo de papelão por caixas poliondas, preservando as descrições das caixas e seu conteúdo, que foram separados no armário por setor de origem. Este material ainda aguarda um tratamento técnico.

Já as mudanças de salas no prédio administrativo ocorreram de forma discreta, a partir de 2015. Primeiro a mudança de leiaute da secretaria, com a divisão em quatro ambientes, para a Gerência Administrativa, o Núcleo Acadêmico, e o de Compras, e área de atendimento ao público. Depois, a direção passou da sala 110 para a sala 108, que servira a Chefia e posteriormente à secretaria do Departamento de Estatística. A sala 110 foi transformada em três ambientes para comportar as Chefias do DMPA e do DE, além de uma pequena antessala para reuniões. Lá permaneceu a pequena galeria com as fotografias dos ex-diretores e reproduções de prédios do Campus Centro, antiga sede do Instituto.

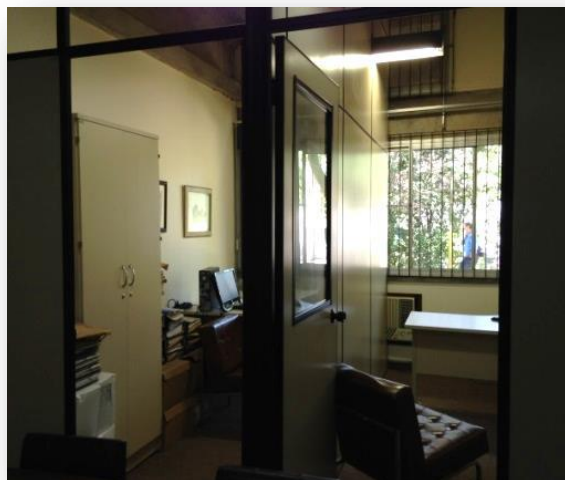
A sala 106, antiga sala da chefia do DMPA transformou-se em uma sala de estar ou “sala do café”, como passou a ser conhecida.

Figura 29 – Sala 110 Antessala



Fonte: acervo da pesquisa

Figura 30 – Sala 110 Chefias



Fonte: acervo da pesquisa

A mudança implicou em um deslocamento de documentos das salas 106 e 108 destinadas às Chefias dos Departamentos para um ambiente de menor área, acarpitado e com indícios de umidade e mofo identificados em uma das paredes. Como resultado, os documentos que eram guardados em armários ficaram expostos, demonstrando que nunca haviam passado por avaliação, pois ainda estavam acondicionados nas mesmas pastas nas quais foram mantidos em fase corrente, alguns há mais de 50 anos.

Figura 31 – Sala 110 Documentos



Fonte: acervo da pesquisa

Figura 32 – Sala 110 Documentos



Fonte: acervo da pesquisa

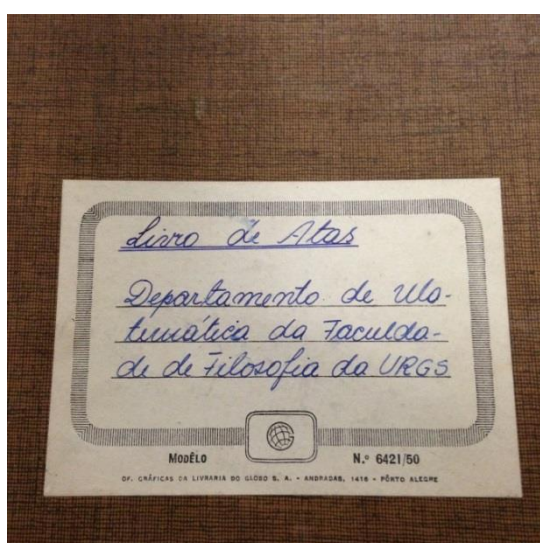


Com a mudança das salas das chefias de Departamento para a antiga sala da Direção, abriu-se a oportunidade de ter acesso ao manancial de fontes primárias composta por documentos que datam a partir da década de 1940, do DMPA. Além da massa documental constante no DMPA, surgiram novas caixas arquivo com documentos de docentes aposentados e de concurso antigos, que estavam armazenados em outros locais, em sacos pretos. Iniciou-se um processo de intervenção, como o anterior, mas também de forma emergencial, com a remoção das pastas suspensas, acondicionamento em caixas arquivo e armazenagem nos armários destinados para o Arquivo provisório.

Entre os documentos foram encontrados, destacam-se um Livro de Atas manuscrito, do Departamento de Matemática da antiga Faculdade de Filosofia, e um relato, que o complementa:

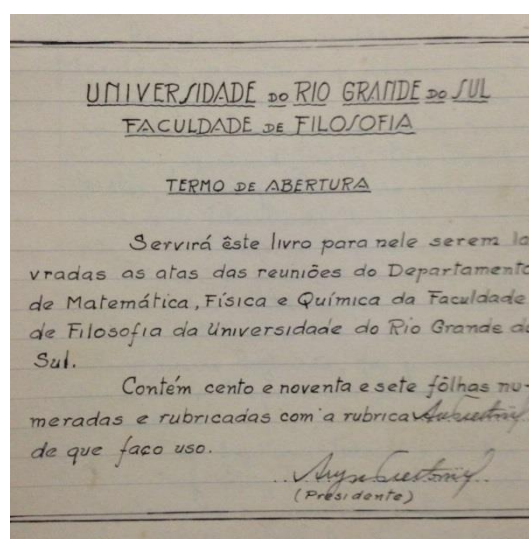
Então, quando foi extinta a Faculdade de Filosofia, naquela época eu era aluno ainda. Eu não sei o que é que aconteceu com toda aquela documentação. Na minha gestão, [...] conseguir documentos era uma dificuldade, porque tu não tinha, simplesmente. **Nós tínhamos um almoxarifado lá**, que tinha ... o que nós tínhamos era a documentação do Instituto. Isso sim. A do Instituto de Matemática nós tínhamos as atas desde a fundação e até a evolução. É uma leitura até interessante, porque ali tu vê que desde a fundação já tinha muita briga interna, muita confusão e isso tudo está nas atas. (Entrevistado(a) GD2).

Figura 33 – Capa do Livro de Atas da Faculdade de Filosofia



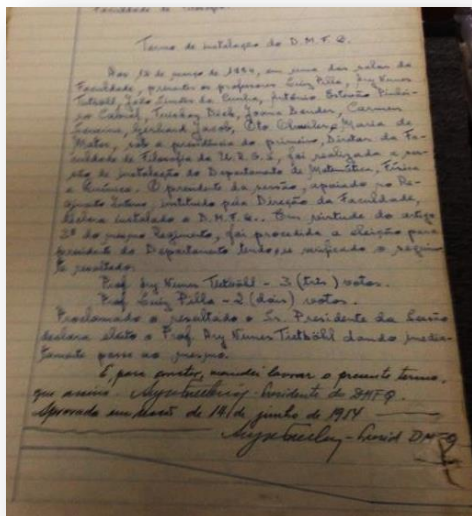
Fonte: Acervo da Pesquisa

Figura 34 – Termo de Abertura do Livro de Atas da Faculdade de Filosofia



Fonte: Acervo da Pesquisa

Figura 35 – Livro de Atas da Faculdade de Filosofia



Fonte: Acervo da Pesquisa

Figura 36 – Diário Oficial de junho de 1959



Fonte: Acervo da pesquisa

Pode-se afirmar que esta Unidade Acadêmica, apesar de sua já longa existência e importância para a comunidade local, regional e nacional, ainda não despertou para a valorização de sua memória, de uma forma sistemática. O IME guarda parte significativa de suas memórias em documentos em papel, mas desconhece seu valor. Relatos informais, comemorações, fotografias, eventos, entre outras manifestações, embora não registradas, são indícios que sinalizam para a formação de um legado de memória institucional que merece ser revelado. Foram observadas manifestações dispersas, encontradas tanto no *site* institucional quanto no próprio IME, mas observou-se a necessidade de ações de educação patrimonial e de incentivo ao fortalecimento das interações.

Como é um processo dinâmico, durante o desenvolvimento deste estudo as mudanças continuaram a ocorrer. Muitas das quais impactam e têm reflexos que justificam a necessidade de estudos na área de memória institucional.

O Instituto de Matemática tornou-se Instituto de Matemática e Estatística, através da Decisão nº233/2015 do Conselho Universitário, de 19 de junho de 2015, proporcionando maior visibilidade à ciência estatística, mas também assinalando o resultado de esforços conjuntos e um momento de decisões que culminaram nessa mudança. A transição ocorreu de forma discreta, sem comemorações.

## 5 ANÁLISES

*De todas as experiências que nós vivemos no aqui e no agora, selecionamos, como impressões ou lembranças, aquelas que nos afetam em um campo de relações. Todavia o que nos afeta é o que rompe com a mesmidade em que vivemos; a mesmidade não nos impressiona ou nos marca. O que nos afeta é antes um encontro, uma palavra nova, uma experiência singular. (GONDAR, 2005, p.25).*

O conjunto de entrevistas foi inicialmente sistematizado e então dividido, para análise, entre gestores e não gestores, salientando o predomínio do primeiro grupo, que é a categoria principal de análise, e envolve categorias que se convencionou nomear Gestores Técnico-administrativos da Administração Central (GTAC) e Gestores Técnico-administrativos do IME (GTA). Por opção metodológica, a análise sobre a categoria de Gestores Docentes (GD) foi realizada na contextualização analítica da face contemporânea do IME. A análise do grupo de servidores não gestores teve objetivo de proporcionar uma complementariedade ou um contraponto ao ponto de vista dos gestores, sendo apresentado ao final desta seção.

### 5.1 Categoria Gestores Técnico-administrativos da Administração Central (GTAC)

A Categoria Gestores Técnicos da Administração Central (GTAC) apresenta análise referente a gestores de espaços institucionalizados da memória na Universidade: Arquivo Central e Museu da UFRGS. A análise foi realizada a partir de temas-chave definidos como Trajetória Profissional, Relações com a Memória Institucional, e Gestão Documental, dos quais emergiram outros recortes, ou subcategorias, como os fortes laços afetivos com a Instituição, identidades profissionais, percepções sobre a passagem do tempo e as transformações, tanto pessoais quanto institucionais, sintetizados no quadro 9 e apresentados logo a seguir:

Quadro 9 – Síntese das Categorias de GTAC

<b>Categoria</b>	<b>Convenção</b>	<b>Temas-chave</b>	<b>Subcategorias</b>
Gestores Técnico-administrativos da Administração Central	GTAC	Trajetória Profissional	Lugares e Temporalidades
			Laços Afetivos
		Relações com a Memória Institucional	Gestão e Mudanças
			Trajetória do IME
			Identidades

Continua

Continua

<b>Categoria</b>	<b>Convenção</b>	<b>Temas-chave</b>	<b>Subcategorias</b>
		Gestão Documental	Atribuições do Arquivo e do Museu
			Assessoria e Parceria
			Digitalização e Descarte da Memória
			Valor e Perda da Memória
			Boas Práticas

Fonte: elaborado pela autora

### 5.1.1 Tema-chave Trajetória Profissional

O tema-chave Trajetória Profissional foi definido *a priori* como forma de situar os indivíduos no seu contexto temporal e espacial, e de ativar o processo de lembranças individuais a partir das próprias narrativas. Neste aspecto, os pontos de vista partem da diversidade de experiências, e moldam, conforme Halbwachs (2006), a perspectiva através da qual o indivíduo se percebe e percebe o outro e o mundo a sua volta. Porém, é preciso conhecer o que dizem GTAC1 e GTAC2: separar os fios para identificar a trama e retecer o presente. Destas duas narrativas destacam-se as seguintes subcategorias Lugares e Temporalidades, e Laços Afetivos.

#### 5.1.1.1 Subcategoria Lugares e Temporalidades

Halbwachs (2006, p.170) afirma que “não há memória coletiva que não aconteça em um contexto espacial”. Isso fica claro nos relatos das trajetórias profissionais captados durante as entrevistas.

Nesta análise, o contexto espaço-temporal da trajetória de GTAC1 inicia no Instituto de Artes, uma das Unidades Acadêmicas da UFRGS, e a localiza na atualidade junto à Administração Central, como responsável pela institucionalização de políticas de memória no seu âmbito de atuação, na Divisão de Documentação e no Arquivo Central, o que abrange cerca de dezesseis anos, de 2000 a 2016, incluído o período anterior ao ingresso através de concurso. GTAC2 apresenta trajetória profissional semelhante à GTAC1, e coincidentemente inicia no Instituto de Matemática, outra Unidade Acadêmica, até ocupar, na Administração Central, a direção do Museu da UFRGS, outro espaço institucionalizado de preservação e principalmente difusão da memória institucional, além de acumular a gestão na Vice-

Pró-Reitoria de Extensão. Trajetória que envolve cerca de trinta anos, a partir da primeira experiência, ainda como bolsista.

GTAC1 ingressou na Universidade por concurso público, em 2008, no cargo de arquivista, sendo lotada na Unidade Acadêmica na qual já havia trabalhado através de contrato de prestação de serviços, na recuperação do Arquivo Histórico do Instituto de Artes. Desde 2014, GTAC1 passou a exercer a função de diretora da atual Divisão de Documentação e do Arquivo Central, como relata a seguir:

A direção do IA [Instituto de Artes] chamou umas pessoas pra atender uma situação específica do acervo que estava vulnerável [...] Um acervo riquíssimo de 100 anos, agora 110 anos [...] era só um ideia de socorro imediato no sentido de tirar aquela documentação daquele espaço físico e acondicionar em outro espaço físico. [...] Eu fiquei quatorze anos no Instituto [de Artes]. Primeiro através de um contrato, [...] E num segundo momento como arquivista da UFRGS, que eu passei [no concurso] em 2008 e assumi a coordenação do arquivo lá. [...] As condições ideais ficaram, ou pelo menos próximas do ideal, a partir de 2014, em julho. (Entrevistado(a) GTAC1).

Por sua vez, GTAC2 exerce, desde 2008, a função de diretora do Museu, e desde 2012 acumula as funções de Vice-Pró-Reitora de Extensão da UFRGS. Durante a graduação em História, de 1985 a 1988, GTAC2 exerceu atividades administrativas como bolsista junto ao curso de Engenharia Mecânica, no prédio conhecido como ex-Parobé, no Campus Centro, que até 1985 havia sido ocupado pelo Instituto de Matemática. Coincidentemente, quando ingressou por concurso na Universidade, em 1993, no cargo de assistente em administração, GTAC2 foi designada para exercício no Instituto de Matemática, no Campus do Vale, permanecendo até 1998, quando foi convidada a atuar no Museu da UFRGS.

A expressão “a Matemática” emergiu como Lugar e Temporalidade a partir do uso simultâneo, por GTAC2, para identificar o prédio do antigo Instituto Parobé, no Campus Centro, que abrigou o Instituto de Matemática de 1966 a 1985, da mesma forma que se refere ao IME, no qual trabalhou, no Campus do Vale, conforme revelam as falas a seguir: “Comecei a trabalhar em março de noventa e três, na Matemática.” (Entrevistado(a) GTAC2), referindo-se ao IME, no Campus do Vale. E explica a seguir:

Trabalhei na Matemática. Na ex-Matemática. Era na [Engenharia] Mecânica. No prédio que era a Matemática, mas na Mecânica. Então pra ti ver que eu já tinha contato com a **Matemática**, né? (risos) **Todo mundo falava ex-Matemática, ex-Matemática, que é o ex-Parobé**, né. [...] quando eu era bolsista na Matemática. Na... eu chamo de Matemática, na Mecânica. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Para Candau (2014, p.156), memória e identidade se concentram em lugares, “quase sempre com um nome” e constituem como “referências perenes percebidas como um desafio no tempo”. É o que parece ocorrer em relação à manifestação da presença de uma lembrança “residual” (ASSMANN, 2011), impressa duplamente no prédio do antigo Parobé. Ele nunca se livrou do prefixo de “ex” e da lembrança de ter, no passado, sido sede do Instituto Parobé, assim como de ser associado “à Matemática”, por abrigar a antiga sede do Instituto de Matemática, mesmo que no presente o espaço sedie o curso de Engenharia Mecânica e que já não haja qualquer correspondência com este passado, a não ser a memória de seus testemunhos. Ainda assim, o prédio ou a materialidade que referencia uma memória compartilhada por um grupo, por determinado período, permanece como um espaço de evocação. Assim, no caso, é na concretude dos espaços institucionais que as relações tomam forma e permanência na memória coletiva. A afirmação de Candau (2014) sobre memória e identidade pode ser observada, na atualidade, em relação à recente alteração no nome do Instituto de Matemática (IM) para Instituto de Matemática e Estatística (IME), em 2015, pois ele continua a ser referido e nomeado apenas por um de seus cursos constituidores, ou seja, permanece sendo referido como “a matemática”.

Portanto, percebeu-se a importância dos lugares como marcos espaço-temporais nas narrativas das trajetórias profissionais para a constituição das memórias tanto individuais quanto coletivas. Percebeu-se também que diferentes espacialidades e temporalidades constituem um plano simbólico e não linear da memória institucional.

#### *5.1.1.2 Subcategoria Laços Afetivos*

De acordo com Pollak (1989, p.3), foi Halbwachs quem cunhou o termo “comunidade afetiva” ao procurar evidenciar a coesão, “não pela coerção, mas pela adesão afetiva ao grupo”. Para Halbwachs (2006, p.51), o que se destaca no primeiro plano da memória de um grupo são as lembranças de eventos e experiências “que dizem respeito à maioria de seus membros e que resultam de sua própria vida ou de suas relações com os grupos mais próximos, os que estiveram mais frequentemente em contato com ele.” É o que se percebe ao longo dos relatos

de GTAC1 e GTAC2, quando emergem lembranças dos laços afetivos compartilhados, ao se referirem às pessoas com as quais conviveram. É o caso de GTAC2, que pertenceu ao quadro de servidores técnico-administrativos do IME por determinado período e participou da construção de uma etapa na trajetória institucional. Seu relato expressou com frequência os vínculos de amizade mantidos até hoje, ao recriar uma imagem sobre o relacionamento entre os pares naquela época, evidenciando o convívio, as reuniões, festas, e fotos, demonstrando que havia forte coesão do grupo de servidores técnico-administrativos, conforme pode ser observado a seguir:

Eu fiz grandes amizades lá. [...] **Eu me lembro de ... de tudo.** [...] Eu tenho as amizades até hoje com o pessoal de lá. [...] **Lembro [...] da nossa organização, das nossas reuniões, que tinha, de equipe, das festinhas** que a gente fazia também, ali na secretaria mesmo. **Tenho até foto em casa!** [...] eu me dava bem com todo mundo [...] sabia o que acontecia [nos demais setores]. [...] E assim, **a gente tinha um trabalho legal.** [...] A gente **almoçava junto [...] Se encontrava depois do trabalho** também. Falava muito de música, de tudo, sabe, de sentimentos. [...] **muito unidos**, sabe. **Quando tinha greve, a gente fazia junto. Todos faziam. Então era muito, muito unido.** (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Alunos que se tornaram docentes, e que na atualidade ocupam cargos de gestão na Administração Central, as mudanças organizacionais e momentos engraçados, foram outros aspectos que emergiram como lembranças entre os quais se destaca a seguinte fala:

Ele tava olhando os horários [de aulas] e eu fui ajudar. Eu não o conhecia e ele com aquelas bermudas e de camiseta (risos). Aí a gente virou super amigos depois, mas eu achei que ele era um aluno. Depois se apresentou pra mim: professor! (risos) (Entrevistado(a) GTAC2).

Neste sentido, Halbwachs (2006) afirma que os outros nos ajudam a lembrar, de forma que a memória individual e a memória coletiva não aparecem de forma pura e isolada, mas se misturam nas lembranças, conforme constatado nas falas de GTAC1 e GTAC2.

No caso de GTAC1, a lembrança está associada ao difícil começo no qual era vista como elemento estranho ao grupo, já que o Arquivo Histórico do Instituto de Artes foi reestruturado em duas salas do Instituto de Ciências Básicas da Saúde (ICBS). A transição da Unidade Acadêmica para o Arquivo Central é relatada com bastante emoção por GTAC1, ao relembrar os resultados positivos do esforço

empreendido ao longo de anos em um espaço que teve que ser conquistado, os laços de pertencimento desfeitos, e o desafio de recomeçar o trabalho em um novo lugar, enfrentando desafios semelhantes aos vivenciados anteriormente, conforme declara a seguir:

E em julho mesmo eu saí pra assumir a direção da Divisão de Documentação. Quer dizer, **quando eu arrumei a casa...** E aí **o trabalho recomeça de novo do nada...** É bem...[comoção] bah, nossa... [risos] cheguei a me emocionar... (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

A coesão do grupo de servidores técnico-administrativo do IME foi atribuída, por GTAC2, à atuação da assessora da Unidade Acadêmica, na década de 1990, como menciona:

Acho que tinha muito o papel da [nome], ali, sabe. [...] de integração, de ser todo mundo junto. [...] Ela está aposentada. **Ela tem muita história pra contar.** Eu sou amiga dela, se tu quiser eu falo com ela. [...] ela sabe tudo, assim. **Ela era assessora.** [...] Ela era a mãezona assim, ela acolhia todo mundo debaixo do braço. [...] tá aqui em Porto Alegre. Participa bastante do movimento dos servidores. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Depois da entrevista com GTAC2, houve uma tentativa de contato com esta servidora, já aposentada, intermediado por GTAC2, mas a mesma preferiu não “mexer em suas memórias”, o que remete à existência de “zonas de sombra, silêncios, ‘não-ditos’”, nas lembranças e que a memória também é silêncio (POLLAK, 1989, p.8).

A subcategoria Laços Afetivos emergiu de lembranças e percepções, tanto de GTAC1 quanto de GTAC2, sobre as transformações vivenciadas no tempo em que trabalharam em Unidades Acadêmicas até a atualidade, sobre as várias pessoas que contribuíram para a trajetória institucional; as aprendizagens derivadas do trato pessoal e do respeito às diversidades. Esta subcategoria Laços Afetivos também foi percebida em acordo com Gondar (2005, p.25), segundo a qual o afeto é a dimensão que ativa o processo de produção de memórias, uma vez que só nos lembramos daquilo que nos afeta. São lembranças que reconstróem trajetórias profissionais e que se confundem com a trajetória institucional, mas que não se encontravam registradas em nenhum outro lugar, além da memória da geração que lá atuou e as compartilhou. Este elemento reforça a importância dos laços de pertencimento para o fortalecimento da memória institucional.



Portanto, fica claro que as trajetórias profissionais de GTAC1 e GTAC2 apresentam aproximações, na medida em que tiveram seu início em Unidades Acadêmicas, mesmo que em épocas e locais diferentes da Universidade, em 2008 e 1993, respectivamente. Compartilham, também, os desafios de desenvolver um trabalho de gestão em espaços de memória, muitas vezes em condições adversas, ao mesmo tempo em que refletem sobre as próprias identidades profissionais e o compromisso com a Instituição, o que contribui para a construção da memória institucional, conforme a análise a seguir.

### 5.1.2 Tema-chave Relações com a Memória Institucional

O tema-chave Relações com a Memória Institucional foi identificado *a priori* como uma possibilidade de integrar aspectos que geraram reflexos, impactaram ou interferiram nas relações com a memória institucional e/ou com a própria gestão documental, principalmente em relação ao IME. Dele destacam-se as subcategorias Gestão e Mudanças, Trajetória do IME e Identidades.

#### 5.1.2.1 Subcategoria Gestão e Mudanças

Pollak (1992, p.201), baseado em Halbwachs, além de caracterizar a memória como um “fenômeno construído coletivamente”, salienta que ela sofre flutuações, transformações e mudanças constantes, o que é retomado por Costa (1997) ao referir o movimento da memória entre a lembrança e o esquecimento. Por sua vez, Andrade (2002) e Costa (1997) remetem ao movimento entre o instituinte e instituído em relação à instituição. Estes conceitos dinâmicos foram considerados e entendidos como forças que ora se aproximam e ora se afastam produzindo os contextos de estabilidade ou de mudança que afetam a instituição. (COSTA, 1997; ANDRADE, 2002).

No período em que esteve no IME, GTAC2 acompanhou as transformações que ocorreram na instituição. E apesar dos laços de amizade e da coesão do grupo de servidores técnico-administrativos, na década de 1990, eles não foram suficientemente fortes para que os mesmos permanecessem no IME, conforme destacado a seguir:

A [antiga assessora] estava pra sair também, logo em seguida. Eu nem sei como foi que ela saiu, mas logo em seguida que ela foi pro IA [Instituto de Artes] aqui pra música [Departamento de Música] e a [colega] tinha falecido. [Outro colega] ficou assim meio desasado, assim, [por]que **era todo mundo diferente**, (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Esta conjuntura pode estar relacionada a uma combinação de fatores de ordem macro e microinstitucional (ANDRADE, 2002), que naquele contexto afetou a instituição como um todo, tendo reflexos na gestão das Unidades Acadêmicas. Algumas das mudanças relatadas apontaram para a desmotivação do pessoal em desvio de função, que foi redistribuído e tinha dificuldade de adaptação, assim como a existência de conflitos e uma dinâmica de mobilidade de servidores, entre setores, que impactaram na integração e na própria gestão, como é mencionado a seguir:

Sem concursos. [...] pessoas em desvio [de função]. [...] Não queriam estar ali, estavam fazendo outras coisas. **Era difícil assim a ... integração, e assumir, mesmo** né. E a [antiga assessora] daqui a pouco tava saindo também. Saiu a [outra colega] que trabalhava com ela antes. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

E daí lá [no IME], eu sempre **reivindicando trabalhar num local que tivesse a ver com a minha área**. [...] eu falei da minha vontade de trabalhar no Museu. [...] Aí eu comecei a conversar com [a direção do IME]. **Pedi e não podia, não podia, não podia. E aí eu consegui, depois de muito tempo, eu consegui** vir pro Museu. [Mil novecentos e] noventa e oito eu vim pro Museu. **Foram cinco anos brigando pra vir**. (risos) (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Houve indicativos que associaram dificuldades de relacionamento e interação como motivos para a rotatividade de servidores técnico-administrativos, sendo percebida por GTAC2, na época em que permaneceu no IME, a partir do que identifica como “aridez”, em comparação com outros grupos de diferentes áreas do conhecimento, conforme refere a seguir:

Eu acho que o pessoal da Matemática, da Física, o profissional dessa área, ele vive num mundinho muito dele.[...] por estarem no Campus [do vale] e por serem dessa área. Porque é diferente no IFCH [Instituto de Filosofia e Ciências Humanas], por exemplo, que é da área de Humanas. Ou da Letras, né. **Então acho que isso dificulta um pouco em relacionamento**. [...] a **renovação, depois que liberaram os concursos, foi muito bom pra Universidade como um todo**. Não só pra Matemática. Porém, **eu acho que a rotatividade tem muito a ver com isso, assim, essa aridez**. [...] **acho que muda muito por isso, assim. Muito quadrado, as coisas. Pouco relacionamento**. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Esta imagem foi compartilhada, nas entrevistas, por alguns integrantes da categoria de gestores técnico-administrativos do IME. Segundo Hora e Tavares

(2011), muitas disciplinas encontram-se fechadas em si mesmas na academia, fazendo uma alusão à cegueira em relação ao conhecimento do outro. Para os autores, esses aspectos são mais do que hábitos de pensamento, mas são da ordem de uma cultura institucional relacionada aos ‘feudos institucionalizados’. Pode-se perceber nas palavras de GTAC2 estes aspectos da cultura institucional, talvez como resultado do comportamento em feudos.

Além disso, os aspectos citados podem estar relacionados à construção de identidades e estereótipos profissionais no ambiente institucional. Para Candau (2014, p.84), recordação e esquecimento operam uma classificação, ou categorização, a partir de um fundo histórico, social e cultural, no qual se reúne o semelhante e separa o diferente, constituindo uma lógica de construção de identidades. Os estereótipos seriam “muletas de um pensamento classificatório”, ativadas diante da complexidade de uma “massa de informações” desordenada, numa tentativa de reduzi-la para compreendê-la.

Ocorreram manifestações de aspectos negativos em relação às condições de trabalho nas Unidades Acadêmicas, quando GTAC1 e GTAC2 iniciaram suas trajetórias profissionais, tais como a distância e condições de trabalho no Campus do Vale, como a seguir:

**Eu me lembro dee ... assim, de uma coisa ruim, que era ir pra lá e não poder voltar [para casa]. Só voltava no final da tarde. [...]** e às vezes ficava até de noite. [...] A gente encontrava uns “baratões pré-históricos” lá na saída, **morrendo de medo com a escuridão**, pra ir pra casa, e tal. Mas eu fiz muita amizade. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

GTAC1 descreve a “conquista” de espaço para o Arquivo Histórico do IA, já que ele surgiu de negociação, na qual houve a cedência de duas salas no Instituto de Ciências Básicas da Saúde (ICBS). GTAC1 descreve a difícil convivência, na condição de ‘estrangeiros’, e os conflitos para retomada do espaço, até a aceitação, como descrito a seguir:

Espaço que a gente conquistou a ferro e fogo diariamente. Por quê? Porque **nós não tínhamos água, nós não tínhamos ramal telefônico, nós não tínhamos direito à limpeza.** [...] o telefone que eu usava era o meu celular. [...] diariamente, eu chegava lá e havia material [...] eles jogavam lá dentro, pra quê? Pra retomar o espaço. E aí eu arrastava tudo o que eu podia. Às vezes pedia pra quem ia me visitar, enfim, jogava de volta pro corredor do prédio. E assim foi. **Longos anos de disputa**, assim, arraigada. [...] o diretor ali na época disse que aquele espaço era deles e que queriam retomar, e que eles só não tinham retomado ainda porque o professor Cirio

[Simon] **não tinha colocado um arquivista lá, tinha colocado um leão de chácara!** [...] Então, assim, as condições não eram mínimas: não existiam condições de trabalho. E aos poucos a gente foi ... Então, foi um trabalho árduo, difícil, difícil. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

Halbwachs (2006, p.159) afirma que a forma como o ambiente material se apresenta carrega uma marca que “nos distingue” dos outros. E nesse sentido, o grupo se liga a um lugar e “se fecha no contexto que construiu”, resistindo à mudança e ao outro, que escapa do contexto construído. Costa (1997) e Andrade (2002) remetem ao instituído e o instituinte como a dupla face da instituição, em que um exerce pressão sobre o outro no embate entre a manutenção do instituído e a mudança proposta pelo instituinte.

Portanto, as falas permitem demonstrar que memória institucional decorre de construções coletivas, mas que estão sujeitas a dinâmicas que vão do movimento entre a lembrança e o esquecimento ao movimento entre o instituinte e instituído que caracterizam a instituição. Estas forças produzem contextos de estabilidade ou de mudança que afetam a instituição. Nesse sentido, as análises desta seção procuraram focalizar algumas percepções sobre gestão e mudanças que podem repercutir nas políticas de memória da Universidade, na atualidade.

A próxima subcategoria emergente abordada é a que trata da Trajetória do IME.

#### 5.1.2.2 Subcategoria Trajetória do IME

A Matemática [IME] tem uma história enorme, porque eu ouvia muito falar [...] Alguns professores bem antigos da Matemática, do início dela aqui [no centro] e em seguida que foram pra lá. (Entrevistado(a) GTAC2)

GTAC2 oferece elementos que possibilitam uma reconstrução de parte da trajetória institucional do IME, ao mencionar como ocorreu em nível local o processo de informatização, referindo-se ao início da década de 1990, quando houve uma mudança nas práticas de trabalho na Universidade e substituição das máquinas de datilografia pelos primeiros *desktops*, antes da expansão da informatização e da *internet* no IME, conforme a fala a seguir:

[...] eu trabalhei lá (riso) quando ainda não tinha nem ... esse sistema. Eu trabalhava com o [MS] Word e **tinha que sair correndo com meu disquete pra imprimir na única sala que tinha impressora.** Tinha que botar o sistema no computador ... XP, né. **Mas eu vi essa passagem.** [...] O meu

primeiro e-mail foi [feito] lá [no IME]. [...] **Eu peguei várias mudanças** [...] começaram a organizar a parte de TI. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

O processo de informatização também emergiu como tema nas falas dos gestores docentes GD1, GD2 e GD4, indicando um movimento cuja origem foi associada a iniciativas ainda na sede do Campus Centro, na década de 1980 e intensificadas nas décadas seguintes, resultando na rede integrada, com acesso a *internet*, *intranet* e *wi-fi* em setores administrativos e salas dos docentes, laboratórios e salas de aula, atualmente existente.

Também houve menção à formação do Programa de Pós-Graduação em Matemática Aplicada: “A constituição de um dos cursos de Pós-Graduação ... acho que foi de Matemática ... Pura? Um dos dois. [...] digitei todo o projeto pra submeter”. (Entrevistado(a) GTAC2).

Assim como a criação da Secretaria Geral ou Única, precursora da atual Gerência Administrativa, que foi uma mudança apontada como solução para suprir a carência de servidores técnico-administrativos em decorrência de um período de aposentadorias em massa e de suspensão de contratações por concurso, devido ao cenário de crise do Estado brasileiro. Tal cenário remete ao contexto macro institucional com reflexos nas instituições e no contexto microinstitucional, conforme Andrade (2002).

Primeiro foi uma secretaria geral, que passou [...] lá pra outra ponta, numa sala grandona. Aí nós ficamos, cheguei a trabalhar, todos juntos ali. [...] no começo foi bem difícil. Foi muito difícil. E tava muito confuso [...] **mas depois acho que começou a funcionar bem, principalmente pros alunos**, assim. **Acho que eles ficaram melhor atendidos assim**. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

O foco na finalidade institucional da Universidade e do IME foi um destaque presente nas falas desde gestores docentes e técnico-administrativos até não gestores, e que representa um valor e um elemento de coesão para a Instituição, expresso por vários servidores e representado nas falas a seguir:

A Universidade só existe porque tem alunos, senão o professor não pode dar aula e se não tem aula, não tem técnico pra trabalhar nas outras coisas também. (Entrevistado(a) GTAC2).

[...] a vida da Universidade, dos professores, dos funcionários, dos alunos está aqui dentro [dos Arquivos], através de cada processo. (Entrevistado(a) GTAC1).

Eu sempre soube disso e continuo dizendo que o cliente, na Universidade, pra mim, é o aluno. (Entrevistado(a) TA1).

[...] educar bem os alunos, transmitir um conhecimento bom pra eles. (Entrevistado(a) GD4).

[...] especialmente com os alunos, é [...] ver o crescimento [...] eu tenho laço afetivo com eles [...] eles terem esse esteio aqui. (Entrevistado(a) GTA5) .

Candau (2014, p. 44) denomina essa memória “coerente, compacta e profunda”, comum à maioria dos membros do grupo de memória forte, pois ela é uma memória organizadora da estruturação de um grupo e de representação da própria identidade. Logo, estes valores representam elementos de coesão que reforçam uma identidade e a memória institucional.

### 5.1.2.3 Subcategoria Identidades

Pollak (1989, p.9) constatou “um permanente interação entre o vivido e o aprendido, o vivido e o transmitido” em todas as formas de memória, sejam elas individuais, coletivas, ou de pequenos grupos. Evidenciou-se, na fala a seguir, que GTAC2 fez um balanço de experiências profissionais e as relaciona ao processo de construção identitária:

[...] **eu vi muita coisa acontecer e aprendi muito também.** Aprendi no sentido de que, eu já tinha trabalhado, quando ... aprendi mesmo essa coisa administrativa na [Engenharia] Mecânica. Era uma menina. Tinha dezoito anos quando eu entrei. Mas, depois, **lá na Matemática eu aprendi outras coisas, assim de me colocar como profissional,** sabe? Porque antes eu ficava muito submissa, eu era bolsista, eu era contratada depois. [...] eu aprendi muito lá [no IME], mesmo sendo uma coisa muito árida. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Conforme Pollak (1992, p.204), a memória é “um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva”, pois está relacionada ao “sentimento de continuidade e de coerência” de um grupo ou indivíduo, ao se reconstruir, assim como nas percepções sobre identidades coletivas e profissionais, identificadas na coesão e fragmentação dos grupos. Ao evocar o IME da década de 1990, GTAC2 refere o processo de inserção dos servidores técnico-administrativos nas instâncias de decisão internas e no cenário institucional a partir da coesão de um grupo, o que sugere forte identidade e liderança, como descrito a seguir:

**Mas eu vi essa passagem.** Aí depois a organização melhor dos departamentos. Depois a questão do, da **participação de um técnico no Conselho [da unidade]**. [...] depois eu consegui essa coisa da reivindicação. Já tava no sindicato, também. [...]E como eu era muito falante, já era politizada fora da Universidade, a [colega] me indicou numa assembleia para eu ser a representante da Matemática [do IME] Então, assim, eu entrei em março, em abril eu tava no comando de greve. (riso) E uma das primeiras coisas, que foi um embate, [...] foi essa coisa do servidor em estágio [probatório] poder fazer greve, né. E eu fui pesquisar isso. **Eu não tinha medo**, porque qualquer coisa, eu não ia mudar de ideia, **mas eu queria que os outros não tivessem medo, também, os que estavam em estágio [probatório]**. E aí então **eu me envolvi muito e sempre fui representante** no conselho de delegados. Eu também era representante da Matemática. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

As experiências proporcionadas pelo trabalho evidenciaram um processo de aprendizagem a partir das práticas. A formação de uma identidade dos servidores técnico-administrativos naquele momento parece ser consequência de um amadurecimento conjunto e de posicionamento político do grupo, tanto no âmbito interno, com voz e representação no Conselho da Unidade; quanto no âmbito externo ao IME, com representação dos servidores técnico-administrativos da Unidade acadêmica junto ao movimento sindical.

Candau (2014, p.100) apoia-se em Halbwachs para explicar a “emergência de identidades múltiplas e compostas”, a partir da organização, pelos integrantes do grupo, do pensamento em torno de interesses que não são mais os mesmos e que enfraquecem o grupo. E que emergiram de falas como a seguinte, sobre a reunião de servidores em uma secretaria única:

As pessoas **não estavam aceitando** muito bem. [...] Então, isso **emperrava um pouco** o trabalho. Foi um **período de mudança** também, **de saída de pessoas, entrada de pessoas** que não estavam... que estavam em desvio de função e que não estavam muito afim daquilo ali. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

As experiências adquiridas nas Unidades Acadêmicas representam um aprendizado que é incorporado às funções de gestão. No caso de GTAC1, a serviço da reestruturação e gestão da Divisão de Documentação, a qual o Arquivo Central é subordinado. E no caso de GTAC2, na gestão do Museu da UFRGS, que é vinculado à Pró-Reitoria de Extensão.

Soares (2016, p.9) afirma que é “através do trabalho de reconstrução de si mesmo [que] o indivíduo tende a definir seu lugar social e suas relações com os outros”. Dito de outra forma, identidade se constrói na relação com o outro, seja

indivíduo ou grupo, mediado pela memória, individual, coletiva, institucional, social. Esse trabalho de reconstrução foi percebido quando GTAC1 reflete sobre a institucionalização do profissional arquivista na Universidade, cujo início parece remontar ao Instituto de Artes, como se observa:

O Instituto [de Artes], ele foi desde o primeiro momento de sua criação em 1908, ele já foi sensível às questões de preservação e guarda do material produzido dentro do arquivo, da documentação tanto administrativa quanto as atividades fins do IA. E ao longo do tempo isso foi se reiterando a cada novo regulamento, a cada novo regimento, sempre aparecia a presença de um cuidador do arquivo, depois, mais tarde, de um arquivista, escrito com ch. E em 1980, o Instituto foi a única Unidade da UFRGS a pedir arquivista. Depois, em [19]90, de novo. E no concurso de 2004 novamente, e no concurso de 2008 novamente, o Instituto foi a única Unidade da UFRGS a pedir arquivista no concurso. E aí então, isso já se deve a uma cultura. eu acho, dos agentes, que **foi passado de geração pra geração** e foi se solidificando. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

E, atualmente, na reflexão sobre a reestruturação de um dos espaços de preservação da memória documental da Universidade, visando à mudança das percepções em relação a sua capacidade gerencial, a partir do fortalecimento da identidade de grupo, como identificado a seguir:

O Arquivo Geral, que no meu entendimento deveria ter, sim, essa capacidade de gerenciar esses acervos, não consegue. [...] não tínhamos uma identidade de órgão. Não estamos ainda no organograma da Universidade, por exemplo. Então são questões que dificultam o nosso posicionamento perante os outros órgãos da Universidade e as Unidades. Essa é uma realidade que vem mudando aos poucos. (Entrevistado(a) GTAC1).

Retomando a questão das múltiplas identidades, referida por Candau (2014), se percebe a complexidade nos processos de construção e reconstrução identitárias no interior de um grupo e a relação entre grupos de uma Instituição do porte da UFRGS. Aqui procurou-se centrar apenas nas dimensões envolvidas na memória de uma de suas Unidades Acadêmicas em relação dinâmica com outras instâncias internas de decisão sobre a gestão documental, a qual passa a ser analisada a seguir.

### 5.1.3 Tema-chave Gestão Documental

Em relação ao tema-chave Gestão Documental, procurou-se conhecer as diretrizes de gestão documental a partir do Arquivo Central e do Museu da UFRGS,



lugares institucionalizados da memória na Universidade. As subcategorias que emergiram estão relacionadas a Atribuições do Arquivo Central e do Museu da UFRGS; Assessoria e Parcerias; Digitalização e Descarte da Memória; Valor e Perda da Memória; e Boas Práticas, como analisadas a seguir.

### *5.1.3.1 Subcategoria Atribuições do Arquivo e do Museu*

A subcategoria Atribuições possibilitou entender como a Administração Central tem pensado seu papel em relação a questões que envolvem finalidade, diretrizes e limitações em suas áreas de atuação, bem como sua relação com as Unidades Acadêmicas. Nesse sentido, GTAC1 esclarece que o Arquivo Central vem se reestruturando internamente, desde 2014, para atendimento de demandas e um trabalho mais próximo com as Unidades Acadêmicas, como pode ser percebido:

Tudo a gente está começando agora [...] cada um [referindo-se a cada setor da Universidade] cuidava de si [...] Enfim, cada um tem o seu entendimento, cada um faz da maneira que acha que é correto, e não se tem o mínimo controle do que é que é feito dentro dos Departamentos, dentro das Unidades, e tal, porque não tínhamos essa visão. **A Universidade não tem essa cultura de que o Arquivo Central, ele tem sim essa atribuição de dar assistência por se tratar de um órgão que tem um conhecimento técnico.** (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

Nesse processo, foi possível identificar um movimento que envolve o fortalecimento da identidade e visibilidade de um grupo profissional pequeno mas coeso, de arquivistas, que até então não era reconhecido na Universidade.

Todos temos a mesma formação, o mesmo conhecimento técnico, e **se eu não estiver aqui pra ajuda-los, um de nós vai estar** e vocês vão estar sendo atendidos da mesma maneira. Por quê? Porque **existe um padrão no nosso atendimento.** Então, eu acho que, talvez, **essa unificação da equipe também passe uma certa segurança** para as pessoas, no sentido de, de nos chamarem. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

E a demanda está imensa assim. [...] Talvez tenhamos provocado isso, mas não de forma consciente. Claro que eu queria [...] dizer: olha, estamos presentes, estamos aqui, **não somos um conhecimento qualquer**, que a gente, **tem uma legislação específica que norteia as atividades. Tem a Lei de Acesso** [à Informação] aí, com prazos específicos pra gente dar retorno pra sociedade. Estamos num âmbito público, sim, onde temos toda uma legislação que nos rege e nos condiciona. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

GTAC1 referiu-se à legislação arquivística, e principalmente à Lei de Acesso à Informação, que tem apresentado novas demandas sociais à Universidade, na medida em que requer que informações constantes nos documentos de caráter arquivístico estejam organizados e disponíveis a quem os solicita. (BRASIL, 2011).

A trajetória sistematizada do saber arquivístico no Brasil é relativamente recente e data do início da década de 1990, tendo no Arquivo Nacional e no CONARQ, os principais articuladores de políticas arquivísticas. O fortalecimento destes órgãos e articulação de instâncias de discussão, em eventos e nos próprios cursos de graduação são ações importantes para mudar a relação da Instituição com seus documentos. (BOTTINO, 2012). Entre as sugestões para dar visibilidade aos arquivos universitários, Bottino (2012) cita a disseminação de saberes e fazeres, participação dos profissionais em grupos de trabalho, posicionamento do Arquivo na hierarquia institucional, oferecimento de estágios e laboratórios aos discentes nas Universidades que têm cursos de graduação em Arquivologia, divulgação de arquivos junto aos cursos da Universidade, arquivos modelo como referência à comunidade, e prestação de assistência técnica na organização de arquivos.

Da fala de GTAC1 emergiu a delimitação de seu campo de ação em relação à gestão de documentos reunidos em processo físicos, relativos à guarda de documentos sob sua responsabilidade, como descreve:

Então estamos **primeiro buscando um fortalecimento do Arquivo como um órgão gestor dos processos produzidos dentro da Universidade**, independente de ser atividade meio ou atividade fim, [...] a documentação que assumiu o formato processo, ela está vindo pro Arquivo [Central]. [...] eu acho que isso está fazendo com que as pessoas nos enxerguem de uma outra maneira, assim como órgão capaz de gerenciar os processos que vem pra cá [...] **O que não é nosso a gente não vai fazer, agora o que é nosso, nós vamos dar um jeito de fazer.** [...] essas delimitações de competências e responsabilidades estão sendo, na medida do possível assim, fortalecidas diariamente. E eu acho que isso tem permitido com que a Universidade, no seu âmbito maior, nos veja com outros olhos. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

[...] trabalhar assim no sentido de mudar o que pode ser mudado, primeiro a médio prazo, **num segundo momento, que aí é com a implementação de políticas de gestão**, mas principalmente esse novo comportamento acho que tem dado uma certa segurança pra Universidade. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

Por sua vez, GTAC2 destacou a finalidade do Museu em trabalhar as questões de memória e patrimônio, na Universidade, evidenciando a função difusora e de caráter relacional da Instituição com a sociedade:

o Museu tem uma preocupação bem grande com essa memória institucional, [...] ele trabalha com a memória da UFRGS e de Porto Alegre. Com a memória e identidade da UFRGS. Então não é só os objetos e os documentos, mas **como é que isso está no inconsciente**. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

A subcategoria Atribuições do Arquivo e do Museu pode esclarecer os âmbitos de atuação, bem como os limites das responsabilidades compartilhadas.

Pode ter aqui [no Museu] a história geral, mas **a Universidade é muito grande. Eu não posso ter todos os ... Não tem espaço físico pra isso. Então se preocupar com isso**. (Entrevistado(a) GTAC2).

Costa (1997, p.137) percebe a instituição como um corpo em processo, no qual as células são solidárias para o funcionamento passível de repetição, mas que contemple as diferenças. Foi percebido que tanto o Arquivo Central quanto o Museu da UFRGS compartilham a tarefa de promover a gestão de documentos e artefatos de memória institucional, com algumas atuações concorrentes, o que abriria a possibilidade de um estreitamento nas parcerias entre os mesmos, assim como são propostas as parcerias com as Unidades Acadêmicas, conforme analisado a seguir.

### 5.1.3.2 Subcategoria Assessoria e Parceria

Esta subcategoria evidenciou o papel de assessoria e parceria aos órgãos da Universidade interessados em preservar documentos e artefatos da memória. O estímulo para que os acervos permaneçam em seus locais de origem delimita atribuições e define uma postura de respeito à diversidade de manifestações das múltiplas identidades locais, que representam a essência da Universidade e sua principal riqueza, como pode ser observado nas falas de GTAC1 e de GTAC2, a seguir:

Definimos [...] na equipe que, processos, não importa de que órgão é, vão ter que vir pro Arquivo [Central] e a gente vai guardar. **Documentação administrativa, não importa que tipo de documento, vai ficar guardado no setor, e esse setor vai nos pedir auxílio e a gente vai lá e vai fazer um projeto específico pra atender a necessidade de cada um**. [...] é uma diretriz! É processo, manda pro Arquivo, não importa de que ano. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

O nosso acervo a gente dá conta, [...] a gente tem acervo, tem documento. **O acervo das outras [...] Unidades, que não estão aqui, [...] a gente**

**orienta que as pessoas coloquem, deixem no mesmo lugar, porque é importante que quem passa por lá conheça a sua história, principalmente alunos.** [...] boa parte, acaba fazendo memoriais, bota a história no corredor, nem que seja só de fotos, né, ou faz alguma coisa digital. E a gente tá aqui a disposição pra isso. **Mas a gente tem notado ampliação assim desse desejo de preservar e de conhecer essa história. E a gente também preza que estas histórias estejam também nas Unidades** [acadêmicas] (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

É um trabalho lento e que depende muito mais não só de falar, de conversar, mas de uma **divulgação de normas, de procedimentos, e de um trabalho técnico** bem, bem definido e e que otimize as atividades do servidor, dos setores e eu acho que isso vai desencadear, lá nesse processo final que é memória. Mas não é um caminho reto, não é fácil, e também é demorado [...] Acho que a sequência é essa assim: é tu mostrar o que tu pode fazer de benefício. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

[O Museu] ajudou outras universidades [...] agora a gente não faz mais assessoria técnica. [...] Mas **a gente está sempre à disposição.** Talvez a gente não atenda em seguida, porque tem que dar conta de todo o [Campus] Centro, aqui. E lá no campus [vale] tem [...] a museóloga de lá. E no [Campus] Saúde tem [...] o museólogo da FABICO e no campus litoral tem a [...] museóloga do CECLIMAR. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Oliveira (2013, p.4) observou uma carência de políticas de preservação de acervos nos órgãos produtores de informação e documentos, sugerindo a descentralização dos arquivos públicos, com a organização “no próprio órgão gerador/destinatário” como uma solução, tendo em vista a impossibilidade de reunir e armazenar em um único local todos os acervos produzidos por órgãos estatais. Esta atitude respeitaria “a dinâmica” do órgão ou repartição, ao contrário do que ocorre quando uma massa documental é removida de sua estrutura original. (OLIVEIRA, 2013, p.4).

Conforme GTAC2, a Rede de Museus e Acervos Museológicos (REMAM) tornou-se um instrumento de fortalecimento de relações entre o Museu e as Unidades Acadêmicas, promovendo cooperação e divulgando acervos institucionais, cuja adesão tem aumentado, como se percebe:

[...] tem um trabalho de conscientização através da **Rede de Museus e Acervos Museológicos, pra que esses acervos fiquem no local e fiquem preservados.** [...] está crescendo dia a dia. A adesão [...] é voluntária. [...] **Porque alguém está procurando se responsabilizar sobre isso.**[...] Pelo menos já identificados.[Os documentos] não precisam estar organizados, mas geralmente já estão. [...] Então nós vamos lá visitar, dar algumas instruções. [...] **E tem acervos bem, com essa característica, acervos bem administrativos, mesmo, que vai se transformar em acervo histórico.** (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

**Se organizem, preservem e também divulguem para os alunos saberem, né, professores novos, concursados.** Tipo ter um memorialzinho, uma plaquinha com um resuminho da história. Fazer uma

vitrine com equipamentos, dependendo do [...] curso, né. **A Física tem corredores cheios de vitrines com os equipamentos e um espaço para exposições**, que ele fizeram. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

GTAC2 estabeleceu uma comparação do IME com outras Unidades Acadêmica, em relação à articulação de ações que visam à promoção de sua memória, e que indica que há uma lacuna de produções memoriais, como indicado a seguir:

É incrível que sobre a Física, sobre a Química, sobre o IFCH, sobre a Letras a gente tem na ponta da língua quase ... porque tem até livros publicados, e **sobre a Matemática não tem nada**. [...] eu acho que reflete um pouco isso que eu tava falando, da aridez [...] porque nós temos livros aqui, que eu recebi até, da história da Física, que um professor fez, [...] tem um outro que é da Química. A Agronomia está fazendo também, me mandou um livro pra gente. Então quase todo mundo tem. IFCH tem, a Letras tem. [...] **deixar alguma coisa para as pessoas conhecerem**. É tão gostoso, contar coisas engraçadas, e a Matemática não tem. (Entrevistado(a) GTAC2).

Costa (1997) aponta que a aceleração do tempo contribui para a velocidade do esquecimento, promovendo o que chama de “desenraizamento”, e que pode estar afetando a identidade institucional do IME. A referência de GTAC2 sobre o IME apresenta o questionamento sobre qual a imagem que essa Unidade Acadêmica possui junto à comunidade da UFRGS.

Quanto às ações de capacitação sobre a origem da Universidade e sua trajetória, GTAC2 as menciona como importantes instrumentos de divulgação e educação patrimonial para a memória e identidade institucional:

**A gente tem propiciado assim como capacitação, a própria história da UFRGS**. Quando a gente faz palestra aqui, [...] coloca como capacitação. A gente convida todo mundo também, que é para as pessoas virem e ficarem empolgadas por também participarem e arrecadar essa, esses elementos pra fazer a sua história lá. [...] Outra ação que a gente fez, foi incluir nos PAAPs [Programas de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico] [...] de quem faz concurso, uma parte que era de história da UFRGS. **Agora tá meio parado isso**, mas a gente fazia todo o levant [sic], toda história com fotos, com tudo pra pessoa conhecer como é que era a UFRGS [...] **E aí já dá uma empolgação, né. E a pessoa já entra sabendo também da história da Universidade. Então, é assim que a gente trabalha e é assim que a gente está lidando e entendendo que está colando a nossa ideia**. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Embora sejam divulgadas no site institucional da UFRGS, as ações ocorrem habitualmente no Campus Centro, o que implica em deslocamento entre os *campi*,

dificultando a participação de quem trabalha em outros *campi*. Esse aspecto evidencia um distanciamento em relação dos centros de decisão, o que implica também no distanciamento dos processos comunicativos que são a base para a construção da socialização e do conhecimento. (COSTA, 1997).

GTAC1 refere uma época em que o Arquivo enfrentou dificuldades pela ausência de profissionais e de estrutura. GTAC2 também parece referir-se a esse período, pois sua fala remete a um quadro crítico que não se percebe atualmente.

A gente recebeu muita gente que foi pesquisar lá [no Arquivo], que não é técnico da UFRGS, que está estudando outra coisa e que não consegue informação. Eles dizem que não é lá, que tem que vir pro Museu. Mas **eles têm uma fonte de pesquisa enorme**, né. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

A gente tinha assento numa ... numa comissão [...] **onde os historiadores eram sempre ridicularizados. [...] porque diziam que a gente queria guardar tudo**. E essa comissão não ... não tem se reunido muito, eu acho, pelo que eu sei. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Hora e Tavares (2011) fazem referência à interdisciplinaridade como um aspecto essencial ao tempo em que consideram que sua percepção pelos indivíduos encontra dificuldades, atribuída aos “feudos institucionalizados”.

Por outro lado, evidenciou-se uma postura de respeito a outras áreas de conhecimento e expectativa de uma aproximação entre os órgãos para um trabalho conjunto, de forma mais alinhada, conforme se pode perceber nas falas a seguir:

Essa comissão permanente de avaliação de documentos, ela vai ser [...] reconstituída [...] Essa comissão **é uma comissão multidisciplinar**. Ou seja, **terá historiadores sempre**. E uma das coisas que, que eu sempre oportunistei aqui no Arquivo [Central], e que **eu acho de extrema importância pra um trabalho arquivístico, especialmente na avaliação, é o olhar do historiador**. [...] Porque eu acho esse olhar ... nós não temos esse conhecimento, aquilo que eu te falei das áreas específicas dos cursos, conhecimentos específicos que eu respeito. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

Mas a gente tem acompanhado os trabalhos do Arquivo Geral [sic], por exemplo, e **agora foi uma pessoa pra lá que fez esse mesmo mestrado e que já fazia parte da REMAM, porque ela era do Arquivo Histórico ali do IA. Acho que a coisa vai ficar bem**. [...] eu acho que eles [Arquivo] **têm um potencial pra fazer a história da UFRGS**. (Entrevistado(a) GTAC, grifo nosso 2).

Observou-se nos/as profissionais entrevistados uma disposição para o diálogo e por isso questionou-se GTAC2 sobre a possibilidade de um trabalho

conjunto entre o Museu e a Divisão de Documentação: “a gente conversa muito, mas [...] nunca sentamos pra conversar sobre isso”. (Entrevistado(a) GTAC2).

GTAC2 evidenciou o diferencial positivo de uma formação do profissional arquivista voltada para as questões da memória:

A formação da pessoa [...] que não entende isso, que tu pode cruzar dados: uma lista de alunos com [...] um curso [...] que tu junta pra descobrir alguém que tu esteja procurando, uma personalidade, [...] teria que estar pensando, teria que pensar cargos, **fazer concurso para cargos com essa formação**, pra entender isso. Além de [GTAC1]. Mas acho que agora com [GTAC1] [...] **vai ficar muito melhor do que já estava**. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Soares (2016, p. 9) baseia-se em Terry Cook, ao recomendar atenção especial à relação arquivista-historiador para se compreender as limitações das áreas e como elas se relacionam com os documentos históricos: “Enquanto o historiador encara o arquivo no singular, o arquivista os considera no plural, os arquivos.” Para Cook (citado por SOARES, 2016, p.9), “equivocos [...] impedem olhares mais profundos sobre os múltiplos contextos que envolvem os registros e que permitiriam uma maior compreensão e uso do documento”. Portanto, critica a resistência existente em afirmar a subjetividade dos arquivos que, em sua análise, beneficia as duas profissões, uma vez que, renova a parceria centrada sobre a história do registro para a produção histórica mais qualificada. Esta disposição para o diálogo e parceria poderiam voltar-se não somente para as Unidades Acadêmicas, mas entre instâncias de deliberação sobre as políticas de memória da Universidade.

Observou-se que GTAC1 e GTAC2 puderam esclarecer os âmbitos de atuação da Divisão de Documentação/Arquivo Central e do Museu, nos quais se evidenciou o compromisso com suas finalidades primárias, ou seja, o âmbito do Arquivo Central é a gestão dos processos administrativos, e o âmbito do Museu, como atividade-fim, é a interface social por meio da difusão da memória e da identidade da Universidade e de Porto Alegre.

### *5.1.3.3 Subcategoria Digitalização e Descarte da Memória*

A subcategoria Digitalização e Descarte da Memória evidenciou os posicionamentos institucionais em relação a duas questões importante de gestão documental e que carecem de melhor compreensão por parte no âmbito do IME.

Sobre a gestão documental, GTAC2 apresenta um relato da situação no período em que pertenceu ao quadro do IME:

Essa agregação da gerência num local só talvez seja melhor pra padronizar a preservação dessa documentação, **desde que ela seja uma preocupação coletiva**. Porque antes **ficava a critério de cada departamento**. E aí aquela pastinhas arquivo lá, tu procura e tal, **cada um guardava de um jeito, e botava fora do jeito que queria**. Então, eu acho que essa criação das gerências pode ser interessante se for bem aplicada para preservar esses documentos. Está tudo em um lugar só. [...] A gestão também, de não colocar fora tudo, né. As pessoas: ah, papel! **Tem tudo digital**, não precisa! Sabe? **Esse é um problema bem sério**. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

GTAC2 refere-se à ausência de normatividade do início da década de 1990, considerando que a Lei de Arquivos levou longo período para institucionalizar-se (INDOLFO, 2012), e ao convívio de práticas híbridas de gestão documental em suportes tradicionais e digitais. A referência ao privilégio do meio digital em substituição ao meio físico, em papel, e a práticas de eliminação ou descarte dos suportes convencionais, não parecem ser problemas apenas em Unidades Acadêmicas como o IME. Há indicativos de que o que vem ocorrendo é uma mudança de percepção em relação aos suportes de informação, com a substituição do papel pelo meio digital sem o questionamento sobre a permanência e durabilidade dos materiais. (SANTOS, 2013).

O descarte aqui referido é identificado como uma eliminação inadequada de documentos de arquivo, sem seguir os critérios e prazos prescritos pela legislação arquivística, ou outro critério que leve em consideração a memória institucional. Para Silva (2007, p. 32), “cada documento carrega, mesmo que não o saibamos, a história de sua própria sobrevivência”, seja através de iniciativas individuais e improvisadas, seja por meio de políticas públicas de preservação do patrimônio histórico. O autor afirma que embora o próprio Poder Judiciário tenha avançado no campo da gestão documental, “obedecendo à legislação específica que o obriga a preservar e facultar o acesso aos documentos sob sua guarda”, muito se perdeu com a incineração sistemática de milhares de processos, amparada por Lei nº 7627, de cinco anos de arquivamento. (SILVA, 2007, p. 32).

É nesta perspectiva que GTAC2 apresenta a seguinte opinião, mesmo após o cumprimento dos prazos legais:



**Não precisa ter tudo guardado.** [...] as guias de andamento, aquelas pequeninhas, pode até deixar algumas. Mas de repente uma que for avaliada que foi assinada por alguém, ou que foi preenchida errada, dependendo do olhar que vocês forem ... **Bota fora repetido, quando se fazia com carbono, bota fora as cópias.** (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Oliveira (2013, p.8) exemplifica as diferenças de tratamento para um “amontoado de livros pontos” de trabalhadores da uma estrada de ferro, nas concepções de arquivistas e historiadores: um arquivista selecionaria uma amostra, descartando o restante, “por se tratar de formulário padrão em que as informações se repetem (nomes e turnos)”; o historiador perceberia neste “amontoado” uma série que, “cruzada com outras fontes, pode revelar a carga horária extenuante, a mobilidade do trabalhador entre as seções da empresa, a descontinuidade ou a assiduidade de determinado trabalhador, a permanência ou não no quadro da empresa, entre outras situações”. Porém, as diferenças não inviabilizam o estabelecimento de diálogo e parcerias profissionais.

A digitalização é abordada por GTAC1 “pra preservar o original e garantir o acesso”. (Entrevistado(a) GTAC1). Este entendimento corresponde à visão adotada na atualidade, de que o objetivo da digitalização é a preservação dos documentos originais da manipulação constante, bem como a ampliação de acesso aos documentos e informações. Cabe ressaltar que a digitalização implica em uma gestão de documentos digitais, e que não é sinônimo de eliminação dos documentos em papel. Os dois tipos de suporte, físico e digital, necessitam da gestão documental, que inclui a ambos. (SILVA, 2013). Embora a questão da digitalização esteja inserida em uma discussão mais profunda, que não foi objeto deste trabalho, ela foi aqui tangenciada, pois emergiu como uma forte subcategoria de análise. Entende-se que ela não implica em escolha e privilégio de um suporte documental em detrimento de outro, mas contextos paralelos, que atendem a finalidades diferentes já que sua durabilidade é incerta. E, conforme Andrade (1999, p.105), a digitalização é mais adequada à “agilização da recuperação e divulgação da informação do que para a preservação de documentos de arquivo”.

#### *5.1.3.4 Subcategoria Valor e Perda da Memória*

A subcategoria Valor e Perda da Memória surgiu de um duplo movimento observado a partir das falas de GTAC1 e GTAC2. De um lado, a atribuição de valor a alguns tipos de documentos citados; e de outro a percepção de perda de elementos importantes da memória, pela carência de reflexão e debate a respeito disso, especialmente no IME.

Houve destaque para a atualidade da abordagem temática sobre a memória científica e tecnológica como objeto de investigações que vem se estruturando, conforme pode ser observado na fala em destaque:

Aliás, na USP e no Rio de Janeiro também, no MAST, mas eu fui num encontro da USP e eles estão fazendo um levantamento. **Agora é muito comum trabalhar com acervo tanto institucional universitário como o acervo histórico.** E aí trabalhar com documentos de pesquisa inclusive, fazendo esse processo todo da pesquisa científica, como é que ela funcionava, desde formulários, né, até equipamentos. Então é o que eles chamam de **arquivo científico tecnológico.** Tem publicação sobre isso. **Então, essa história da Universidade, ela é preocupação nacional.** (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Nesse aspecto, o presente estudo apresenta alinhamento com esse debate nacional que busca evidenciar fontes de memória pouco exploradas tanto pelas instituições produtoras quanto por investigadores.

Silveira (2013, p.8) fez referência ao fato de que na ausência de política governamental que garanta a preservação documental, se transfere às Universidades a criação, a nível institucional, de políticas de seleção, preservação e acesso à sua produção documental de caráter histórico/memorialístico, frequentemente através de centros de memória.

Ao explicar como é realizada a assessoria às Unidades solicitantes, GTAC2 indica a preocupação com a recuperação da informação e com manutenção de amostras de documentos passíveis de eliminação. Foram indicados critérios para identificação da documentação de valor histórico a serem evidenciados quando se propõe uma seleção de documentos ou amostras para a guarda permanente, mesmo em se tratando de documentos não originais ou de documentos que, cumpridos os prazos legais, poderiam ser eliminados, como descrito a seguir:

A gente sempre faz uma mediação com o setor e como é que as pessoas se movimentam lá dentro. Não adianta fazer uma coisa estática e pelas normas e que as pessoas não vão se achar. A gente sempre **procura respeitar a história e o fluxo daquele lugar.** [...] recomenda **que [...] essa documentação administrativa oficial fique no seu, nos seus prazos**

**fixados pela Arquivologia [...] e que organize com critérios que possa ser encontrado por qualquer pessoa: com formação, sem formação, recém entrou na Universidade, antigo, sabe. [...] e que se preocupe em não botar fora tudo porque passou o ano porque isso é a história da Universidade.** (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Então, **as cadernetas dos professores, que às vezes tem anotações [...] Prova é documento histórico.** Tem aqui na Comissão de História, um professor, as provas dele [e] uma nota explicativa naquelas folhas de papel almaço de porquê, isso em mil novecentos e quarenta e quatro, uma questão sobre a guerra na prova de história dele. Se justificando porque é que ele estava incluindo e que não estava dentro do currículo. [...] Mas é muito interessante ler: mil novecentos e quarenta e quatro, ele achou que tinha que botar alguma coisa sobre a guerra, então isso é história. Tu vê assim a sociedade. **Tu não conta só a história da Universidade. Tu faz uma análise da sociedade, do Brasil, como é que funcionava.** (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Há indicativos que permitem afirmar que cópias de documentos requerem atenção quanto à eliminação, pois podem apresentar valor, sendo consideradas importantes sob o ponto de vista de fonte histórica, como a fala de GTAC2 a seguir descreve:

**Mas mesmo cópias são importantes.** [Tem] um TCC [Trabalho de Conclusão de Curso] **sobre uma cópia de um documento que conta muito a história,** porque [fala] do professor Otto Ohlweiler, que era da Química [do Instituto de Química]<sup>35</sup>. [...] a cópia do documento [...] tinha marcas [...] de que ele tinha sido fixado com alfinetes, percevejo, e não estava assinada. Mas todo mundo sabia dessa carta. É uma carta de seis páginas do professor Otto declinando do título de professor [...] emérito. E aí ele explica o porquê, contando todos os episódios, dizendo que a Universidade não tinha feito uma autocrítica sobre os expurgos da época da ditadura. E ela [a cópia] estava com esses furinhos e não estava assinada porque a assinada ele mandou pro CONSUN [Conselho Universitário]. Isso tudo a pesquisa revelou. Mas ele fez um pedido na secretaria e pro Jornal da UFRGS pra que fosse publicada, no jornal, e que fosse afixada nas Unidades. E o DCE afixou. Por isso ela tinha esses furinhos. E ela era original, porque [...] [a pesquisadora] [...] descobriu [que a original] estava no CONSUN e a assinada estava lá. Essas cópias ele mandou pra que fossem realmente divulgadas. Então, a gente sabe que ela foi pro DCE. [...] **Ela é fonte histórica** (Entrevistado(a) GTAC2).

O exemplo apresenta uma divergência em relação à perspectiva da Arquivologia, de que cópia não seria documento, por não ser considerado único, podendo ser eliminada. Mas uma questão que se abre para investigações futuras é justamente em relação à preservação dos originais e se haveria critérios também

<sup>35</sup> SOUZA, Cidara Loguercio. **Um itinerário, muitas memórias:** a cópia da carta do Prof. Otto Alcides Ohlweiler na Coleção CEUE. Trabalho de conclusão de graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Curso de Museologia: Bacharelado. Porto Alegre, 2014. 128p.

para a eliminação de cópias, diante das incertezas sobre a gestão documental nos diversos setores da Universidade.

Dodebei (2000, p.61-62) discorre sobre o valor dos documentos quanto às fontes, quando afirma que, para a História, é fonte primária o primeiro documento que registrou uma ação social com pouco ou nenhum conteúdo interpretativo. São consideradas as fontes mais importantes para historiadores, pois a ausência de interpretações no documento possibilita extrair “o fato com maior proximidade possível da época em que este ocorreu”. Já a Biblioteconomia e a Arquivologia entendem documento primário, secundário e terciário de forma diferente. Sob o ponto de vista metodológico, a Arquivologia, não faz distinção de fontes. Assim, os documentos tem valor primário quando representam ações ainda em curso, ou seja, é a esfera dos arquivos correntes. Conforme Dodebei (2000):

Após esta etapa, caso tenham sido avaliados como importantes para o estudo e pesquisa, transformam-se em fontes permanentes, incorporando um valor secundário à ação corrente, passando a constituir as fontes de prova documental. Para a Arquivologia, o conceito de documento se restringe à representação das fontes permanentes, ou arquivos propriamente ditos. (DODEBEI, 2000, p.62).

As divergências parecem reproduzir uma tensão antiga entre os campos de conhecimento da Arquivologia e da História, em relação ao tratamento documental, cuja explicação pode estar nas origens dos documentos. Enquanto para um campo todo documento pode vir a tornar-se uma fonte de memória, e por isso a relutância em sua eliminação, para o outro campo, a memória deriva de uma seleção tipológica de documentos de natureza administrativa, o que define o prazo de validade e valor dos documentos, a partir dos quais são identificados os de guarda permanente, amparados em legislação e nos seus instrumentos que indicariam o que deve permanecer.

Uma das motivações para a realização de entrevista com GTAC2 foi a de saber se existiam documentos do IME no Museu, cuja resposta foi transcrita a seguir:

Teria que procurar, mas deve ter, porque a gente tem, por exemplo, [...] a coleção de revistas da Egatea e a coleção de revistas dos Relatórios da Escola de Engenharia. Volta e meia, como era início da Universidade, a Escola de Engenharia era praticamente a PROGESP [Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas] (risos), era a administração da UFRGS, a gente tem também documentos da antiga Comissão de História encadernados, que

tem várias coisas: correspondência, do CONSUN, questão financeira, nós temos os antigos vestibulares, nós temos cadernetas de alguns professores. Então, vá que lá, procurando lá dentro deve ter alguma coisa. Eu não tenho separado, porque são coleções. (Entrevistado(a) GTAC2).

Dada a limitação de tempo e o foco deste estudo na localização de documentos no próprio IME, o material citado não foi explorado, mas é um indicativo que pode servir para investigações futuras. Foi possível identificar que o Museu também possui acervo documental tanto de caráter permanente, quanto de caráter administrativo, como na fala a seguir:

**O nosso acervo parece muito mais um arquivo do que um acervo de museu... porque não tinha política [de coleções]. Mas o olhar que a gente dá é diferente do arquivo. [...] O Museu gera um acervo, uma documentação administrativa, que por enquanto é apenas administrativa. [...] Só que quando a gente vai guardar, a gente põe numa caixa escrito: gestão tal. [...] a gente tem uma história daquela gestão: projetos que aconteceram, quem é que trabalhava aqui, de coisas boas, de coisas ruins, né, de financiamento, do financeiro, como é que funcionava, se tinha grana, se não tinha grana. Então, se alguém quer saber como foram os áureos tempos do Museu ou os tempos ruins do Museu, nós temos lá gestão por gestão.** (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Oliveira (2013, p.4) destaca que a mediação do acesso entre o pesquisador e a documentação é um papel complementar, mas fundamental, ao da organização e disponibilização do acervo. Com base em resultados de sua pesquisa, Silveira (2013) demonstra que preservação e acesso a documentos contribuem para o fortalecimento da identidade, da história e da memória das Instituições, ao facilitar a recuperação de informações não encontradas em outros documentos.

Quanto ao valor de outros elementos da memória além dos documentos, GTAC2 evidencia outros artefatos que considera importante preservar como vestígios da memória institucional:

**Mas acho que não é só documento, tem várias coisas, tem quadros, tem quadros de formatura, tem objetos, que fazem parte, contam aquela história. Às vezes até o próprio projeto de quem mudou de lugar como a Matemática. Projeto arquitetônico do lugar e tal.** (Entrevistado(a) GTAC2).

O que remete a Assmann (2011), quando esta autora reflete sobre diferenças entre acumular e recordar, assim como as escolhas sobre o que é importante guardar, e que são representativos de uma memória cultural.

Ao abordar a questão de como o Museu vem tratando as questões de memória e patrimônio, na Universidade, surgiram evidências de importantes mudanças nas práticas de registro fotográfico, que impactam de forma negativa na constituição e preservação da memória e da identidade institucional, conforme se destaca a seguir:

Então, **nós temos aqui fotografia e documentação**. [...] Algumas fotos a gente não tem mais porque mudou muito [...] [a forma] como é que a Universidade se vê. Antes, [...] o fotógrafo, ele fotografava tudo e passava pra nós essas fotos. Com o advento da máquina digital, não passam nada pra gente. Então, **a gente tá perdendo a história atual**, assim, da Wrana [Maria Panizzi<sup>36</sup>] prá cá, está perdendo tudo. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Para Pesavento (2007, p.22), as fotografias apresentam valor documental, pois resulta de “um processo técnico que se interpõe entre a realidade retratada e aquele que aciona a máquina fotográfica”, e apresenta-se como “traço do objeto que um dia ali esteve diante do aparelho, como uma marca ou pegada que foi possível captar”.

**Tem fotos que vieram parar aqui, mas não tem identificação e a gente precisa dessas pessoas mais antigas pra saber quem são aquelas pessoas que estão ali naquelas fotos.** E uma coisa que acontece hoje [...] é que [...] todas as fotos [tem] uma legenda com o nome do evento. [...] **Todas as fotos vão ter aquele, aquela mesma legenda. E tu não sabe quem é quem ali.** [...] Inclusive assim: Reitor recebe ... **quem não é daqui não sabe quem é o Reitor.** Tá todo mundo de gravata e eles [o público] não sabem qual deles, e nem o nome do Reitor! [...] e pro **futuro as pessoas vão se conhecer menos ainda.** [...] para a memória isso é horrível. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

E na parte de fotografia deve ter coisas do Instituto de Matemática, daí teria que olhar o quê. Provavelmente coisas [...] institucionais [...] que foram notícia, né. Não sei se a gente tem daqui da época do Parobé. Nunca parei pra olhar. Esse acervo eu nunca mexi. Tem alguns que eu já mexi. [...] eu sei que a gente ainda não entrou ... por exemplo, pra classificar o Instituto de Matemática. (Entrevistado(a) GTAC2).

Sobre a existência de fotografias do IME no Museu, após a entrevista houve um solicitação de busca a fotografias antigas, que resultaram em poucas imagens sobre visitas de autoridades e algumas aulas, que não possuem identificação, motivo pelo qual não foram considerados neste estudo.

Portanto, há preocupação de GTAC2 com a perda da memória e da identidade da UFRGS, identificada nas práticas de registro fotográfico. Da mesma

---

<sup>36</sup> A professora Wrana Maria Panizzi foi eleita Reitora em dois mandatos, de 1996 a 2004.

forma que são realizadas capacitações, embora descontinuadas, por falta de estrutura dos setores.

### 5.1.3.5 Subcategoria Boas Práticas

GTAC1 apresenta procedimentos de gestão documental que são as práticas esperadas nas Unidades:

Acho que isso **tem que ser divulgado nas Unidades** [Acadêmicas]. Primeiro, [...] a importância de guardar a documentação produzida na universidade [...] desses documentos serem gerenciados adequadamente, né, e terem uma destinação legítima, legal. Ou seja, o que é pra guardar cinco anos, a gente vai guardar cinco anos e depois destrói<sup>37</sup>, não tem necessidade de guardar. E aquilo que é pra guardar por 100 anos, olha, sinto muito, se tu não tem espaço, se isso, se aquilo a gente vai guardar por 100 anos, e de uma forma adequada. (Entrevistado(a) GTAC1, grifo nosso).

GTAC2 descreve exemplos de boas práticas, que são ações simples e que poderiam estar registradas como forma de integrá-las à rotina de trabalho, tendo em vista a constante mobilidade de servidores e gestores:

Boas práticas como **identificar coisas**, né. Não trabalhar só com a dezena do ano, [...] se botar só vinte, tu não sabe de que ano é. [...] Identificar pessoas, [...] colocar nome com sobrenome, **porque a gente não vai ficar toda vida lá. Registrar essas coisas. Fotografia: identificar as pessoas atrás** [das fotos], com lápis e não a caneta pra não marcar a foto pelo outro lado. Um lápis especial. [...] A gente tá colocando nessas caixas poliondas, aquelas ali, pra preservar e pra não ter interferência. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Oliveira (2013, p.1) reforçou essa perspectiva, ao afirmar que a junção ou recriação de métodos entre a História e a Arquivologia pode conduzir a “uma avaliação mais complexa do que preservar, do que descartar, de como guardar e de que forma disponibilizar os documentos para a consulta.” (OLIVEIRA, 2013, p.8).

Houve referência à indexação, no momento da abertura dos processos físicos, e ausência de um vocabulário controlado, apontando para uma necessidade de rever procedimentos e de padronizá-lo através de capacitações e de manuais que orientem o trabalho. E esta é uma discussão que se estende para além dos processos físicos, tendo em mente a implantação do Sistema Eletrônico de

<sup>37</sup> GTAC1 usa o verbo destruir, mas refere-se ao procedimento de eliminação, que segue procedimentos e requisitos legais, conforme legislação.

Documentos (SEI), que extrapola os limites deste estudo, mas que merece consideração em estudos futuros:

No registrar um processo quando tu abre, eles põem os nomes [...] Tu não encontra, não sabe sobre o que é que é. [...] **e isso não é o sistema. É como é que tu enxerga.** [...] o sistema não acha, [...] não cruza. Tu tem que pensar o que tu tem ali. [...] O pesquisar vai te procurar, tu vai saber o que tu tem que entregar pra ele [...] Então, acho que **além do arquivista, tem que ter um arquivista que pense assim. [...] o arquivista é importante, a gente sempre indica [...] mas ele tem que ... ter uma visão mais de, de museólogo ou de historiador e bibliotecário, porque tem que cruzar informações.** [...] O arquivista coloca: esse ano, esse assunto, não faz essas possibilidades [de cruzamento] (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Conforme Barros (2016, p. 34), a indexação é parte do processo de representação documental ainda pouco utilizada no contexto teórico-metodológico dos arquivos e da Arquivística. A questão mencionada é pertinente, pois se encontra no centro de um debate atual na área, visto que só recentemente a classificação e a descrição de documentos passaram a ser vistas como “um processo único e contínuo de análise e síntese de informações”. (BARROS, 2016, p.35).

Para Barros (2016, p.37), a classificação constrói uma ponte entre as atividades de gestão e de acesso e preservação documental; a descrição visa explicar os documentos, com os objetivos de “controlar, recuperar e fornecer acesso aos documentos”. Considerou-se importante a transcrição do exemplo dado para esclarecer as implicações de uma indexação:

Eu vou te dar um exemplo: [...] tu pega uma documentação e coloca por data: mil novecentos e noventa. Mas eu quero achar uma carta de desagravo ... do professor tal pro Reitor. Só que eu não sei o ano. Daí como é que eu procuro? Então, tem que ter cruzamentos, no mínimo. Ou tu divide por assuntos, que é muito melhor, e dentro do assunto, tu pode até dividir por ano. Mas o ano não, não diz ... a não ser que tu tenha assim: gestão, aí ano. E mesmo lá dentro tu tem que dividir [...] Então esse cruzamento é uma coisa que ... o sistema de informática, o sistema de arquivo pode ... até, mas aí tem que ter alguém que alimente com critérios que sejam universais. Então **tem que ter planejamento, como tu diz. Tem que pensar em descritores que te permitam fazer esses cruzamentos, que não seja só a informação que tá escrita lá em cima do título ou da data.** (Entrevistado(a) GTAC2).

Na medida em que há uma aproximação e passa-se a conhecer as realidades envolvidas, desfazem-se os estranhamentos. Nesse aspecto, a aproximação entre as áreas e a tentativa de realizar um trabalho mais integrado pode fertiliza-las, como diz Gondar (2005). Dessa forma, pode-se dizer que os dois campos de atuação são



atravessados pela memória e pela identidade. Os campos de conhecimento da História e da Arquivologia apropriam-se do tema da memória a partir de suas perspectivas. Mas a memória é transdisciplinar, por isso essas apropriações não bastam para explicar o caso do IME.

Evidenciou-se uma possibilidade de trabalho conjunto, desde que sejam superadas as fronteiras disciplinares que evidenciam tratamentos diferenciados da informação e do documento, e somados esforços para um planejamento mais integrado.

Também houve destaque a ações de educação patrimonial como ações que divulgam os acervos institucionais:

**A gente fez alguns cursos** antes [...] Ainda **sonho que a gente consiga fazer**. Nos salões de extensão a gente oferecia oficina de memórias [...] ensinava essas coisas básicas, até pra pessoas de fora: guardar suas fotografias, não dobrar os documentos em quatro, em dois porque depois tu não lê mais o que está escrito ali. Não misturar papel branco e papel de outra cor porque fica manchado depois o branco, né. Não escrever com caneta, essas coisas. (Entrevistado(a) GTAC2, grifo nosso).

Para o pessoal que se inscreve na REMAM, [...] e pra os que chamam, a gente vai e ajuda, leva um bolsista junto. A gente [...] explica a primeira vez, diz o que precisa, material, [...] não deixa na caixa de papelão. Essas coisas assim, tira atílio, tira grampo, [...] cliques e tal. E depois a gente vai, volta lá pra ver como é que está. Nós temos uma museóloga aqui que vai lá e tal. Isso a gente ajuda. (Entrevistado(a) GTAC2).

Em conclusão, as análises das subcategorias que emergiram nas entrevistas com os gestores técnico-administrativos da Administração Superior (GTAC) pretenderam apresentar um painel sobre os âmbitos e entendimentos sobre memória e gestão documental, proporcionando complementaridade ou contraponto. Dos relatos emergem dificuldades, conflitos e sucessos profissionais, e a preocupação com a constituição de uma identidade profissional que assegure autoridade e reconhecimento do Arquivo Central como o órgão responsável pelas políticas arquivísticas na Universidade. Foram abordadas a importância da memória, as perdas em consequência da gestão inadequada ou inexistente, os esforços empreendidos para reverter essa situação, com a constituição de uma política institucional com diretrizes voltadas para a gestão documental, além da formação de uma equipe recente, mas qualificada para prestar assessoramento aos setores solicitantes.

Observou-se que GTAC1 e GTAC2 puderam esclarecer os âmbitos de atuação da Divisão de Documentação/Arquivo Central e do Museu, nos quais se evidenciou o compromisso com suas finalidades primárias, ou seja, o âmbito do Arquivo Central é a gestão dos processos administrativos, e o âmbito do Museu, como atividade-fim, é a interface social por meio da difusão da memória e da identidade da Universidade e de Porto Alegre. A Divisão de Documentação/Arquivo Central vem desenvolvendo um trabalho de assessoria primordial às Unidades Acadêmicas que a solicitam. Mas ficou evidente a responsabilidade das Unidades Acadêmicas na gestão de sua massa documental, seja ela corrente, intermediária ou permanente. Entende-se que a gestão documental, de acordo com os pressupostos arquivísticos, seja de fundamental importância, visando uma sistematização das informações, para disponibilizá-la à consulta pela comunidade interessada.

É nesse momento que o Museu da UFRGS se insere. Como atividade-fim, ele está em interface com a sociedade. E internamente, seu trabalho se insere no assessoramento às Unidades solicitantes, para a promoção de ações de difusão.

No âmbito da Administração Central, apesar de terem sido identificados pontos de vista divergentes em relação às abordagens técnicas e às próprias concepções de documento, a preocupação com a memória, a identidade e a preservação de seus registros constitui o objeto comum que unifica o interesse nos dois espaços institucionalizados.

Percebeu-se a existência de iniciativas destes órgãos para a promoção de uma de suas finalidades que é o estabelecimento de políticas de gestão para a promoção da memória institucional junto às Unidades Acadêmicas, através de ações como as assessorias técnicas do Arquivo Central e da REMAM, embora as mesmas sejam mais reativas às demandas locais do que propositivas. Pode-se entendê-las como o caminho possível, diante dos entraves, invisibilidades, limitações e da complexidade estrutural da UFRGS. Mesmo assim, identificou-se que as gestões tanto o Arquivo Central quanto o Museu têm buscado aproximar-se das Unidades Acadêmicas através de parcerias, e assim são criadas pontes ou redes de colaboração. Embora, direta ou indiretamente o cerne do trabalho dos dois órgãos tenha repercussões sobre a memória e a identidade da UFRGS, percebeu-se um distanciamento entre os órgãos, que pode estar relacionado à comunicação. Nesse sentido, a aproximação poderia trazer maior benefício a todos os envolvidos.

Tendo em vista a natureza dinâmica da UFRGS, outro aspecto identificado foi a necessidade de institucionalizar a educação patrimonial e a gestão documental por meio de programas, permanentes ou cíclicos, de forma a contemplar os ingressantes na Universidade e a própria mobilidade interna de servidores, e assim dar conta das ações de gestão documentais nas Unidades acadêmicas. Entende-se que o fortalecimento destes órgãos seja uma decisão estratégica a ser tomada pela Administração Superior.

Apesar destas diferentes perspectivas ou pontos de vista de análise, observou-se que há concordância em relação ao fato de que os acervos devem permanecer em seus locais de origem. Nesse sentido, tanto o Museu quanto a Divisão de Documentação/Arquivo Central vem desenvolvendo um trabalho de assessoria primordial às Unidades Acadêmicas que a solicitam. Mas ficou evidente a responsabilidade das Unidades Acadêmicas com a preservação de seus artefatos de memória e na gestão de sua massa documental, seja ela corrente, intermediária ou permanente. Entende-se que a gestão documental, em acordo com os pressupostos arquivísticos, seja de fundamental importância, visando uma sistematização das informações, para disponibilizá-la à consulta pela comunidade interessada.

Os estereótipos reproduzem um desconhecimento mútuo, embora existam aspectos que sugerem mais a aproximação do que os(as) gestores(as) imaginam: são áreas de conhecimento em construção dinâmica, na Universidade, nas quais vem ocorrendo um trabalho de constituição de identidades profissionais, buscando articular uma rede de colaboradores que possam estabelecer parcerias e mobilizar a memória institucional.

Nessa instância de decisão administrativa, apesar de terem sido identificados pontos de vista divergentes em relação às abordagens técnicas e às próprias concepções de documento, a preocupação com a memória, a identidade e a preservação de seus registros constitui o objeto comum que unifica o interesse nos dois espaços institucionalizados.

Há que se salientar que o campo da Arquivologia ainda está em construção e muito ainda se discute sobre os critérios de valor, de forma que não pode ser tomado por verdade única e absoluta. A utilização de marcos legais e parâmetros técnicos são importantes para nortear um começo, mas não podem ser os únicos critérios a serem adotados.

Em relação ao Arquivo Central, foram percebidos avanços importantes para a constituição de uma identidade profissional e o trabalho de construção da legitimidade e do reconhecimento, tais como o aumento de profissionais arquivistas, a formação e a qualificação da atuação em equipe, que certamente são conquistas fundamentais para que o trabalho prossiga, apesar das limitações e carências de espaço físico e condições de trabalho. Evidenciou-se assim que, dadas as limitações mencionadas, o seu âmbito de custódia é a administração dos processos administrativos.

As ações da Administração Central no âmbito da memória muitas vezes não chegam às Unidades Acadêmicas de modo a criar uma consciência sobre a preservação de acervos documentais. Embora haja ações de educação patrimonial, elas não ocorrem de forma sistemática e frequentemente passam despercebidas. Isso pode estar relacionado à comunicação ineficaz, ou ao fato das ações ocorrerem na maior parte do tempo no campus centro, e acabam não sendo priorizadas.

Percebe-se a necessidade de ações sistemáticas de educação patrimonial, para dar conta das ações de gestão e preservação documentais nas unidades acadêmicas.

Há preocupação de GTAC2 com a perda da memória e da identidade da UFRGS, identificada nas práticas de registro fotográfico. Há capacitações, mas não continuadas por falta de estrutura do setor. E principalmente há a recomendação de que os acervos permaneçam nos locais em que foram produzidos, pois são uma referência à identidade e memória local.

A UFRGS é uma pequena cidade, e como tal a diversidade dos grupos se faz presente. As falas das gestoras da Administração Central evidenciam que o IME é conhecido apenas pelo fato de uma das entrevistadas ter iniciado atividades lá. A maioria dos servidores técnico-administrativos só veio a conhecê-lo ao ingressar no quadro da Unidade acadêmica.

## **5.2 Categoria Gestores Técnico-administrativos do IME (GTA)**

A categoria Gestores Técnico-administrativos (GTA) apresenta análise baseada nas entrevistas com os gestores dos setores administrativos do IME.

Os temas-chave definidos *a priori* foram Trajetória Profissional, Relações com a Memória Institucional e Gestão Documental, dos quais emergem subcategorias analisadas após a síntese no quadro seguir.

Quadro 10 – Síntese das Categorias de GTA

<b>Categoria</b>	<b>Convenção</b>	<b>Temas-chave</b>	<b>Subcategorias</b>
Categoria Gestores Técnico-administrativos do IME	GTA	Trajetória Profissional	Laços Afetivos com o IME
			Identidades
		Trajetória Institucional e Crescimento	Gestão e Mudanças
			Entendimentos sobre a Memória Institucional
		Gestão Documental	Atribuição de Valor aos Documentos
			Conhecimentos Arquivísticos
			Critérios Setoriais
			Digitalização e Descarte
			Reflexões Inesperadas
			Arquivo Imaginário
	Arquivo Morto e Depósito		

Fonte: elaborado pela autora

### 5.2.1 Tema-chave *Trajetória Profissional*

O tema-chave *Trajetória Profissional* foi assim definido para que, da sua evocação, pudessem emergir percepções e experiências relacionadas ao IME. As nuances individuais da memória enfatizam o seu caráter coletivo e social, na medida em que a trajetória se efetiva como lembrança estabelecida numa relação com os outros. (HALBWACHS, 2006)

#### 5.2.1.1 Subcategoria *Laços Afetivos com o IME*

A subcategoria *Laços Afetivos* apresenta evidências sobre as manifestações de gestores quanto à construção do vínculo institucional com o IME, seja pela identificação pessoal com a área ou a unidade acadêmica, ou pela vinculação afetiva propiciada pelo envolvimento profissional. A instituição é vista como produto de práticas de seus atores, ou agentes, construindo, modificando e desconstruindo as instituições. (COSTA, 1997, p.93)

Assim, as falas permitem identificar entre os gestores o que se pode entender por dois grupos de servidores técnico-administrativos. Um grupo cuja vinda para o

IME foi uma escolha pessoal, motivada por algum interesse na área, ou necessidade pessoal: proximidade da residência ou possibilidade de estudar no Campus do Vale.

**A administração [do IME] se convenceu [...] que eu tava interessado, realmente, em ficar aqui, em investir aqui.** Eu vim aqui oferecer meus serviços [...]. Acho que gostaram. [...] Eu conseguia conciliar o trabalho e o estudo. [...] **à medida que o [setor] crescia [...], eu tava crescendo junto [...]** muito lucrativo, não só pra mim, mas, principalmente, pro Instituto, né, [Por]que eu dava o sangue. (Entrevistado(a) GTA1, grifo nosso).

**Eu optei por vir pra cá.** [...] eu fui super bem recebida. [...] nunca trabalhei nos outros [...] Institutos, mas pelo que eu ouvi falar ... foram muito receptivos aqui. (Entrevistado(a) GTA3, grifo nosso).

Uma colega lá da PROGESP me disse assim: vai na Matemática, **porque a Matemática eu sempre ouço falar que é bem legal de trabalhar lá.** [...] E aí eu vim, assim, com a cara e a coragem, [...] Sabe que **um servidor se apresentando sem que ninguém tenha que ir em troca é sempre bem vindo,** né. [...] **ainda mais pro Campus do Vale há mais de dez anos atrás.** Então foi assim que eu cheguei aqui. (Entrevistado(a) GTA4, grifo nosso).

As evidências indicam a construção de uma relação afetiva com o IME, expressa nas seguintes falas, por exemplo: “Eu sou uma pessoa que me divirto muito aqui dentro! Eu gosto!” (Entrevistado(a) GTA4).

Fazendo uma análise sobre as evidências identificadas no grupo que escolheu trabalhar no IME, pode-se entender que os laços foram sendo construídos por meio de uma dinâmica que envolveu expectativas quanto às escolhas feitas, baseadas em representações que os profissionais construíram quanto ao novo lugar que esperavam ocupar, em comparação com aqueles ocupados em experiências anteriores.

Da sistematização e análise dos dados emergiu a identificação do outro grupo de servidores gestores que revelaram desconhecimento e estranhamento iniciais em relação à área, ao próprio Instituto e ao Campus do Vale, tais como: “Eu não sabia nada do Instituto antes de entrar”. (Entrevistado(a) GTA7); ou “Eu nem sabia que existia Campus do Vale”. (Entrevistado(a) GTA2). Outras falas que podem ser identificadas dentro deste segundo grupo são explicitadas a seguir:

Inicialmente pra mim **era bem diferente, né, porque eu não tinha esse contato com a Matemática** [referindo-se ao IME] e nem com o Campus do Vale. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Foi engraçado, porque **eu me perdi, na primeira vez aqui,** nesse [Campus do] Vale [...] Na realidade, quando eu assumi na UFRGS, [...] eu disse: “Ah, o único que eu não gostaria de trabalhar é na Matemática”. Porque eu não

tenho nada a ver com Matemática, eu não gosto de Matemática, **não é um assunto do meu interesse. E, aí, me colocaram, justamente, na Matemática** [...] Aí, tudo bem, eu vim pra Matemática. **Eu não sabia onde é que era aqui, o Campus do Vale.** Mesmo eu tendo me formado na UFRGS, eu nunca tinha vindo no Campus do Vale. E, realmente, eu não sabia onde era a Matemática, nem como era. (Entrevistado(a) GTA6, grifo nosso).

**Eu me perdi pra achar o prédio** e tudo. Mas, eu não me lembrava dele quando disseram assim: Ah, tu tem que ir pra Matemática. E eu pensei, assim: “Meu Deus, Matemática!”. E eu fui lá pro fundo e voltei e, daí, quando eu entrei aqui, que eu vi: “Meu Deus! Eu tive aula aqui, há meses”. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

Portanto, observou-se que o primeiro grupo caracteriza-se por servidores mais experientes, que passou por outros setores da Universidade. Coincidentemente são os servidores que estão há mais tempo em serviço no IME. Enquanto o segundo grupo, em sua maioria, é representado por servidores mais jovens, que ingressaram a partir de concursos públicos mais recentes, com alguma experiência profissional fora da Universidade, ou mesmo sem experiência profissional.

Sem dúvida, o ingresso no quadro funcional do IME é considerado um momento marcante, no qual as expectativas diante do novo criam uma imagem inicialmente positiva, ou nem tanto, conforme o contexto de quem lembra e a partir do qual lembra. Observou-se adaptação e identificação dos gestores, a partir de comentários tais como: “eu me sinto bem parte, hoje, do Instituto [IME]”. (Entrevistado(a) GTA4).

Pode-se fazer um paralelo entre as evidências apresentadas pelo segundo grupo caracterizado por uma inserção no IME com baixa expectativa ou mesmo contrária aos anseios e que com o tempo se modifica, e o entendimento de Halbwachs (2006) sobre a construção da memória coletiva.

Embora o ingresso de técnico-administrativos no quadro de servidores das unidades acadêmicas não seja uma escolha pessoal, já que a lotação depende da avaliação da Pró-Reitoria de Gestão de pessoas (PROGESP) quanto às prioridades e à existência de vagas, é possível transferir-se de setor mediante permuta, por motivo justificável. É o que parece ter ocorrido com os servidores descritos no primeiro grupo, vindos de outros lugares. Quanto ao segundo grupo, justamente pelo fato da lotação no IME e no Campus do Vale não ser uma escolha, podem ocorrer algumas resistências e estranhamentos iniciais. À medida que os indivíduos deste grupo se adaptam e se integram ao trabalho, percebe-se um comprometimento profissional que acaba superando as resistências iniciais, bem como a criação de

um vínculo institucional como, por exemplo, na fala destacada: “Eu sempre gostei de trabalhar aqui” (Entrevistado(a) GTA2).

Há manifestações de estabelecimento do vínculo institucional a partir das relações profissionais pactuadas, ora com os alunos, ora com outros servidores docentes e técnico-administrativos. Outra fala ilustra estas transformações, conforme a seguir:

Foi havendo **uma parceria** bem interessante durante a minha trajetória que fez com que eu inclusive me aproximasse mais e conhecesse mais um dos cursos do que o outro. [...] alguns alunos, assim, que eu tenho laço afetivo [...] muitas vezes desanimados, né, com várias dificuldades e [...] saberem que eles podiam, de algum modo, contar com a gente aqui era muito importante. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Em relação a me dar bem com as pessoas e elas terem, sempre: “Ah, que bom que tu conseguiu resolver isso”. Eu poder ajudar elas e **ter um retorno** ou um **reconhecimento**, enfim. Acho que isso é algo que eu **prezo bastante**. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

**Teve pouca abertura** com os técnicos. [...] Isso foi uma coisa passada, de um professor para outro, [...] que determinadas coisas era eles que tinham que responder. Então, acabava que eles **não pediam muito auxílio** [...] Com o tempo isso foi mudando [para] uma **visão de que a gente era uma equipe** [...] tinha **um respeito pelo nosso cargo** também, né, valorizava isso. [...] **pelo trabalho desenvolvido**. Então, tinha esse, **reconhecimento**. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Evidenciou-se que parceria e reconhecimento são valores apontados como elementos agregadores para a construção do vínculo institucional. Os exemplos acima encontram apoio em Costa (1997, p.93), à medida que a instituição, no caso o IME, configura-se como produto de práticas experienciadas por seus agentes em contínuo exercício de construção, modificação e desconstrução de crenças e valores.

Em relação ao conjunto de gestores, pode-se afirmar que essa vinculação se expressa a partir do uso dos pronomes “nós” e “nosso” ao referirem-se a seus setores de trabalho especificamente, ou ao IME como um todo, e que remetem ao pertencimento, conforme o seguinte excerto:

Quando eu cheguei aqui, que, aí, eu fiquei sabendo da Matemática. [...] E que a Matemática abrange muitos outros cursos, né, e que **nós servimos** de suporte para vários outros cursos, aqui na Universidade.[...] **nós, a Matemática** [IME], [...] presta serviços. (Entrevistado(a) GTA6).

As lembranças são coletivas porque são lembradas por outros e porque nunca estamos sós. Mesmo sozinhos, e mesmo que outros não estejam presentes, se fazem presentes pela permanência da lembrança de seus pontos de vista:



Outras pessoas tiveram essas lembranças em comum comigo. Mais do que isso, **elas me ajudam a recordá-las** e, para melhor me recordar, eu me volto para elas, por um instante adoto seu ponto de vista, entro em seu grupo, do qual eu continuo a fazer parte, pois experimento ainda sua influência e encontro em mim muitas das idéias e maneiras de pensar a que não me teria elevado sozinho, pelas quais permaneço em contato com elas. (HALBWACHS, 2006, p.31, grifo nosso).

Portanto, as memórias individuais convergem para uma memória coletiva, fruto de vivências e conhecimentos acumulados e partilhados por um grupo e baseada nas crenças de uma coesão interna. Estes exemplos nos remetem à construção de identidades, como será abordado na próxima seção.

### 5.2.1.2 Subcategoria Identidades

A subcategoria Identidades constitui uma categoria emergente que revela um conjunto no qual são apresentadas percepções e construções identitárias, tais como a identidade específica de servidores em função de gestão<sup>38</sup>, identidade do conjunto de servidores técnico-administrativos, e identidades relativas às formações profissionais que se misturam às percepções sobre trajetórias pessoais, da mesma forma que o observado nas categorias GD e GTAC, a partir das quais emergem múltiplas visões sobre identidades institucionais, no âmbito interno e externo ao IME.

Por um lado, apresentam-se percepções sobre a constituição de identidades individuais que vão se transformando ao longo do tempo, entendidas como promotoras de mudanças que influenciam as práticas de outros servidores, conforme destacado na fala a seguir:

Muitas vezes eu [...] disse: eu não tenho o menor perfil pra fazer o que eu tô fazendo, ... né. Hoje, [...] **eu descobri que eu tenho o perfil para o que eu faço**, né. [...] Hoje eu consigo enxergar de uma maneira mais clara as **mudanças que eu imagino ter provocado**. (Entrevistado(a) GTA4, grifo nosso).

Candau (2014, p.9) observa que na formulação de múltiplos conceitos de identidade há um relativo consenso ao caracterizá-la como uma construção social, que ocorre no “quadro de uma relação dialógica com o *Outro*”. Por exemplo, quando

<sup>38</sup> Enquanto os cargos são atividades de provimento efetivo, as funções são gratificadas e podem ser transitórias, pois são funções de confiança. Para este estudo, servidores técnico-administrativos em função de gestão serão identificados como GTA, e servidores sem função, apenas TA.

o(a) entrevistado(a) G4 diz: “eu descobri que eu tenho o perfil para o que eu faço”, pode-se entender que essa ‘descoberta’ resulte de um processo coletivo de constituição de identidades, em consequência de reconhecimentos e parcerias. No exemplo citado, a reflexão subjetiva coloca o indivíduo em uma dimensão que não é a mesma do grupo, ao mesmo tempo em que é possível perceber que o ato de lembrar projeta o sujeito a agente modificador do grupo, a partir de ações relembradas. Sobre isso, Ricoeur (2007, p.1028) ao analisar a fenomenologia da memória individual afirma que “é ‘na’ esfera própria que a experiência do outro como estrangeiro se constitui”, ou seja, apesar de ser “como estrangeiro, isto é, como não-eu que o outro se constitua, é ‘em’ mim que ele se constitui.”

De acordo com Candau (2014, p.16), identidade, memória e patrimônio integram a “consciência contemporânea”, sendo que é a memória que fortalece a identidade, de forma que para este autor, restituir a memória do indivíduo significa restituir sua identidade. Assim, à medida que se constrói uma representação de si, esta representação é constituída em relação ao outro também, conforme o que se identifica nas falas a seguir:

**Eu me lembro quando** eu estava aqui, quando eu comecei [...] **tinha gente que não tinha comprometimento** assim com o serviço, né. [...] **O pessoal novo** que está chegando **tem um outro perfil de servidor público**. [...] Uns 10 anos pra cá, [...] quando eu comecei a trabalhar aqui, no início dos anos 90, a maioria não era concursado. Isso tinha muito aqui. Tudo gente que tinha entrado nos anos 80, 85, 86, por aí. [...] eu **acho que melhorou muito**. Naquela época tinha muita coisa de fofoca, coisa de intriguinha que eu não vi mais aqui. Aqui a coisa é boa. O pessoal se dá bem. Não tem. Isso é uma coisa que eu notava antigamente. Tinha uma certa... fulano não gostava de sicrano. Isso é uma coisa que, hoje em dia não... não precisa ser amigo da pessoa, mas acho que **tem mais coleguismo de uns tempos pra cá**. Isso eu noto bastante. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso).

Os **nossos técnicos** eram muito [...] **desmotivados**, né. E hoje, mesmo **com toda uma problemática** que a **gente** [...] **conseguiu fazer com que os técnicos se mobilizassem e participassem mais ativamente da vida do Instituto**, né. Se dar conta de que a **gente não tá aqui só pra carimbar**, por exemplo. Que a **gente tá aqui pra pensar**, né. **Que a gente deve pensar, que a gente deve falar**, né. (Entrevistado(a) GTA4, grifo nosso).

Eu vejo também um **comodismo de nossa parte** [...] me incluo nisso, exatamente, então [...] acaba não se organizando, não se motivando, e agora pior ainda. [...] tem essa, esse comodismo, essa desmotivação muitas vezes e também tem as barreiras de isso acontecer, né, essa **invisibilidade** muitas vezes, né, do trabalho que é feito, essas duas coisas. [...] **Talvez uma seja reforçada pela outra**. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Estas falas apresentam concordância com Habwachs (2006, p. 105), para o qual “existem muitas memórias coletivas”. As percepções dos entrevistados identificam aumento da visibilidade, mas também conflito entre invisibilidade e motivação relacionado a uma mudança de perfil por parte dos servidores técnico-administrativos.

A fala destacada a seguir permite afirmar que existe a percepção, por parte dos gestores técnico-administrativos, sobre uma maior visibilidade e reconhecimento profissional, identificada e atribuída em parte à renovação no quadro de servidores docentes, conforme a seguinte fala:

Eu tenho sentido, assim, que **está bem melhor, desde que eu entrei**, sabe. Até pela **renovação dos colegas**, também, eu acho que a gente tá sendo um pouco **mais valorizado, embora tenha embates, tenha conflitos**, né. Eu vejo que, porque teve renovação dos colegas docentes, eu vejo eles mais respeitosos, né. Pessoas que [...] **nos reconhecem como parte dessa instituição**. E que antes isso muitas vezes **não era muito visto**, assim, olhado pra gente com este olhar, de [...] todos sermos servidores e **reconhecendo nossas competências**, então eu acho que isso **tem melhorado um pouco apesar de que vários embates e desafios, conflitos** que existem ainda aqui dentro, mas que **eu acho também que é uma construção nossa enquanto técnicos, de fazer que o nosso lugar seja reconhecido e que o nosso trabalho seja visto**, né. Então a gente precisa se colocar. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Em outro recorte de fala, emerge uma perspectiva unificadora em relação à percepção do grupo de servidores docentes e técnico-administrativos, conforme transcrição do excerto da seguinte entrevista<sup>39</sup>:

Entrevistado(a) GTA4: vem lá alguém e diz: o funcionário ... eu digo, não: o servidor, né. [...] e **buscando sempre incentivar**: olha, vamos fazer uma capacitação, vamos fazer ... né. Essas coisas ...  
 Entrevistadora: e esse grupo tu envolve docentes também?  
 Entrevistado(a) GTA4: também. Ahã. Eu gosto de ver ... e **não quero desvincular ... o grupo como um todo**, né, de servidores como um todo.  
 Entrevistadora: É assim que tu enxerga?  
 Entrevistado(a) GTA4: é assim que eu enxergo, né. Por mais que a gente ... tem algumas pessoas que gostem de diferenciar, **pra mim não tem diferença. O grupo é um todo**, né.  
 Entrevistadora: tu não vê tratamentos diferenciados?  
 Entrevistado(a) GTA4: os tratamentos existem, mas **eu brigo pra que não existam**. Eu acho que talvez esse seja um ponto muito particular meu, né. **Eu procuro fazer com que não existam**, né. **Procuro tratar todos ... da mesma forma**, né. [...] eu sempre consegui, de uma certa forma, ... **ter uma boa relação com todo mundo**, né. E eu acho que talvez isso tenha feito ... uma diferença nessa minha caminhada aí de mais de dez anos.

<sup>39</sup> Para melhor compreensão, optou-se por transcrever o diálogo entre entrevistado(a) e entrevistadora, para evidenciar o contexto entre os questionamentos e as respostas de forma completa.

Um desdobramento desta visão pode ser relacionada com construções identificadas com importância e valor institucional da Unidade Acadêmica, e que emergiu em falas como a seguinte:

[...] todo mundo tem que passar pela Matemática. Às vezes, **as pessoas não se dão conta disso**. As pessoas acham, assim: “Ah, a Matemática é para os estudantes de Matemática”. Não, a Matemática entra todos, aqui. **Tu começa a compreender muito mais**. Tu começa a compreender os assuntos, tu conhece os professores, tu sabe em que área eles publicam. Hã, tu consegue, ter uma visão melhor, assim. **Tu consegue saber quem é quem**, dentro da Matemática, quem é da Estatística, quem é da Matemática, o quê que eles trabalham. [...] **Mas isso, realmente, só com o tempo**, mesmo, que tu vai pegando essa... Essa prática, assim, aqui dentro da Matemática. (Entrevistado(a) GTA6, grifo nosso).

Para Halbwachs (2006, p.71), o indivíduo participa de dois tipos de memória: individual e coletiva, sendo que a última conteria a primeira, e sem se confundir com ela, “evolui segundo suas leis”. (2006, p.72) Mesmo que lembranças individuais a invadam, estas são substituídas de forma que deixam de pertencer a uma “consciência pessoal”, modificando-se, como identificado nos excertos citados.

Evidenciou-se a ocorrência de reflexões que destacam a construção e a afirmação da identidade dos gestores técnico-administrativos a partir da atuação profissional. O fato do servidor técnico-administrativo representar uma referência informacional nos setores onde atuam foi apontado como aspecto positivo na trajetória pessoal, como na seguinte fala: “eles [professores] chegam até nós com dúvidas ou com encaminhamentos [...] vem nos procurar pra tirar dúvidas”. (Entrevistado(a) GTA5).

Todavia, parece haver uma dinâmica que oscila entre uma identidade institucional e outras percepções identitárias, remetendo a Candau (2014), quando ele aborda a fragmentação de memórias, característica da contemporaneidade.

Muitas vezes, a gente não considera eles [docentes] colegas, apesar de eles serem nossos colegas. [...] **como se existisse uma hierarquia**, então, **como [se] eles pudessem nos mandar**, entendeu? Por toda a **cultura que se criou aqui dentro, né, de anos, anos e anos**. [...] **isso está se quebrando no momento que a gente se autogere e no momento que a gente pode conversar melhor sobre essas questões entre nós**, né, então eu acho que isso é bem melhor, né, assim como eles se autogere. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Embora tenha ocorrido essa referência a conflitos e embates, também parece estar ocorrendo um processo de construção de identidades profissionais, identificado a partir da visibilidade dos gestores técnico-administrativos. As falas a seguir revelam o estranhamento e resistência iniciais diante da designação para trabalhar no IME, e a posterior transformação geradora de novas identidades.

Desde o início que eu fiquei sabendo, que a PROGESP disse: tu vai pra Matemática. Pra Matemática? Como assim, pra Matemática? (risos) **Nunca gostei da matemática, então tinha essa relação de preconceito com as pessoas que eram matemáticos.** (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso) .

Tem esses aspectos negativos de, às vezes, uma **dificuldade maior de inserção e de transformação**, mesmo, de algumas **coisas que ainda estão cristalizadas aqui**, mas eu **vejo ao mesmo tempo que tem uma maior visibilidade dos técnicos**, que **a gente tá ganhando respeito e respaldo aqui dentro, reconhecimento**. Os professores aos pouco já **sabem mais quem somos nós aqui dentro**, né. Eu vejo **os professores novos** também sabendo quem a gente é. [...] Eu me refiro a **esse setor aqui que eu conheço**. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

A fala acima ressaltou que embora ocorram cristalizações identificadas como empecilhos para a inserção e transformação, referindo-se à constituição e afirmação da identidade profissional do gestor técnico-administrativo, são observadas mudanças, tais como maior visibilidade, respeito, respaldo, reconhecimento. Como as reflexões emergem de práticas vivenciadas nos próprios setores de trabalho, não é possível afirmar que seja uma percepção consensual. Nesse sentido, embora o reconhecimento ao trabalho realizado seja vista como aspecto positivo na trajetória de gestores técnico-administrativos no IME, nem todos tem essa percepção. Por isso, a ausência de reconhecimento à atuação dos gestores técnico-administrativos também emergiu nas falas, como apontada a seguir, e que remete à Costa (1997), e à formulação e reprodução do saber-poder institucional:

Em nenhum momento [a direção] fala dos técnicos dizendo que percebe uma maior participação da gente, no final da gestão. [...] a pessoa [...] com quem ela, decidiu e compartilhou muitos, muitas decisões e então isso, **eu acho uma falha**, sabe. E que **ao mesmo tempo faz parte e é cultural dentro da UFRGS**. (Entrevistado(a) GTA5),

Conforme Costa (1997), são as relações de força e legitimidade que definem o plano institucional. Da mesma forma, o questionamento sobre as atividades inerentes aos cargos aparece como forma de diferenciar-se e construir uma identidade profissional específica. Este é um aspecto questionado por servidores

técnico-administrativos que ocupam cargos de nível superior e aponta para uma dificuldade relacionada ao trabalho multi e transdisciplinar, e aos próprios processos comunicativos. A defesa de territórios se reflete na memória institucional e social, pois remete ao poder simbólico citado por Costa (1991), a partir de Bourdier, como observado a seguir:

Era um **cargo novo e a gente precisava criar o nosso espaço**, a demanda, o quê que ia ser feito, por que também **não tinha ninguém pra nos orientar muito**, dizer olha isso, isso, isso, teu trabalho. [...] existia muito dentro de todos os técnicos que tinham entrado nesse cargo uma pergunta de: Qual era o meu papel, que eu posso fazer, e **vários momentos de embate mesmo**, e de se perguntar: tá o que eu tô fazendo, é pra eu fazer mesmo? (Entrevistado(a) GTA5),

GTA5 fez referência à proposta de novas práticas de trabalho relacionadas a questões pedagógicas que, embora tenham sido discutidas e aprovadas em outras Unidades Acadêmicas, foram rejeitadas no IME. Esta reflexão remete ao processo de construção de uma identidade do servidor técnico-administrativo envolvido nos processos pedagógicos, assim como a questão do trabalho multidisciplinar (GONDAR, 2005).

Fizeram um trabalho bem interessante lá com projeto e tudo, que eu apresentei aqui esse projeto semelhante e ele foi bem criticado. [...] a relação de ensino e aprendizagem, e acho que isso ainda é um tabu [...] em alguns cursos mais de exatas. [...] sempre o problema é o currículo ou é o conteúdo, [...] daquela disciplina, mas nunca, nunca em nenhum momento é o professor. [...] eles são formados para serem pesquisadores, né, excelentes pesquisadores [...] são realmente pessoas brilhantes dentro das suas áreas de pesquisa, [...]. Tirando os professores que trabalham diretamente na área de educação. [...] eles dão aula de acordo com o que eles aprenderam, na forma que eles tiveram essas aulas [...] e foram adiante apesar de seus professores e não por causa de seus professores. (Entrevistado(a) GTA5),

Costa (1997, p.9) associa a memória institucional a um “jogo de informações permanente, construído em práticas discursivas dinâmicas”. Tanto a identidade dos gestores técnico-administrativos quanto as identidades relativas a carreiras profissionais específicas são percebidas como construções, mutáveis e intercambiáveis. Há pontos de aproximação e de distanciamento em relação às concepções de identidade, como revelam as falas a seguir:

Tem pessoas que estão aqui a muuuuito tempo, talvez elas se afetem menos, né [com mudanças de gestão]. Mas eu acho que agora a gente está num certo equilíbrio. A gente tem uma galera de muito tempo e tem uma galera nova. Então eu acho que ... essa... próxima ... mudança [de gestão], por exemplo, que é uma coisa futura, está mexendo com o grupo todo. (Entrevistado(a) GTA4).

**Cabe muito a nós também não nos encolhermos e nos mostrarmos**, o nosso trabalho. Sempre que eu posso tô mandando e-mail pra todos os professores. Eu mesmo faço questão de mandar. [...] Ainda vejo que tem a figura do professor que sempre tem maior respaldo do que nós técnicos muitas vezes [...], porque a maioria dos ofícios quem faz somos nós, mas quem assina são eles, então essas questões, assim, que eu vejo ainda aqui, que eu me questiono, apesar de acabar mantendo a cultura, assim, o *status quo*. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Com o tempo a gente vai mudar, sabe. A gente [...] precisa lutar pra ser reconhecido dentro da Universidade, apesar dos tempos estarem bem difíceis (risos). (Entrevistado(a) GTA5).

É tudo o que eu queria na minha vida. Eu, desde que eu comecei a ser bolsista, eu vi que era isso que eu queria fazer pro resto da minha vida. Que eu queria trabalhar num PPG, dentro da UFRGS. [...] Então, tá sendo ótimo, assim, é realização pessoal e profissional. (Entrevistado(a) GTA8).

Das falas dos gestores técnico-administrativos emergiram também aspectos relacionados a uma identidade institucional identificada quando houve menção à cultura organizacional, invisibilidades e comparações com outras unidades. Costa (1997) condiciona a reflexão sobre o fenômeno da memória no contexto institucional ao entendimento sobre o que vem a ser uma instituição. Percebeu-se que emergiram mais análises e reflexões sob perspectiva crítica de um tempo próximo, do que lembranças de um passado distante, como apresentado a seguir:

**Eu sempre fiquei mais à parte, fiquei mais isolada, mas por opção**. Mas eu sempre, alguma coisa do Instituto eu sei. (Entrevistado(a) GTA3, grifo nosso).

Eu lembro que teve aqui o Cinquentenário... **nunca se falava do trabalho dos técnicos** [...] E aí tu vai lá na sala do cafézinho, **tem uma árvore genealógica dos professores**, né. Mas assim, do trabalho dos técnicos [administrativos], o que a gente fez? E eu acho também que **se deve muito também aos cargos que as pessoas ocupam** que talvez não diz exatamente o que elas gostam, a habilidade delas. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Esse comodismo, essa desmotivação muitas vezes e também tem as barreiras de isso acontecer, essa invisibilidade muitas vezes, do trabalho que é feito, essas duas coisas. [...] **Talvez uma seja reforçada pela outra**. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Nós, a Matemática [IME], [...] presta serviços, mas ela **não é vista como um Instituto de grande importância, dentro da Universidade**. Eu acho que é a importância política, dentro da Universidade. Acho que a Matemática não tem essa coisa de se impor. (Entrevistado(a) GTA6, grifo nosso).

E a Matemática, ela fica muito mais naquela, do serviço, da prestação. É quase... Porque, quando as pessoas pensam: “Instituto de Matemática e Estatística”, agora, se pensa muito mais na pessoa que vem aqui da Matemática, pra ser bacharel e licenciado. **Não se pensa que todos os**

**outros cursos se servem da gente.** E isso aí se reflete muito [no meu setor], porque as vagas que nós ganhamos aqui, pros funcionários, são pela proporção da Matemática e não pela proporção que a gente atende. Isso é uma coisa muito, muito triste, aqui. (Entrevistado(a) GTA6).

Quando tu vê a [Escola de] Engenharia, sempre tem “a” Engenharia, “o” diretor da “Engenharia”, sabe? Acho que tem muito a questão dos projetos que eles fazem, dentro [...] da importância financeira que eles dão pra Universidade. A [Escola de] Administração, também, é outra que é outro mundo, dentro da Universidade. O Direito [Faculdade de Direito] é outro mundo, dentro da Universidade. (Entrevistado(a) GTA6).

As falas mencionadas privilegiaram a polifonia (GONDAR, 2005), para evidenciar os diferentes pontos de vista, e visões fragmentadas, setorizadas. Cada um conhece muito bem o seu espaço de circulação, o seu setor, mas desconhece o setor ao lado e a unidade vista em conjunto. E isso se reflete nas relações internas e no desconhecimento da trajetória passada do IME pelos gestores. De certa forma, isso parece se replicar quando o IME é comparado a outras unidades: uma não conhece de fato a outra, logo, também há invisibilidades institucionais entre as Unidades Acadêmicas da UFRGS. Neste aspecto, pode-se fazer uma aproximação com a teoria institucionalista de Andrade (2002), pois parece que a questão está nas relações microssociais e microinstitucionais que acabam reverberando em outras instâncias acadêmicas. Também pode-se associar a situação à pirâmide de Costa (1997), na qual a base, composta pela comunicação não circula, sendo retida de forma a isolar os indivíduos. A própria Costa (1997) oferece uma possibilidade de transformação, quando afirma que as instituições são respostas a problemas criados pelos grupos sociais, e para mudá-las, deve-se transformar os valores que estão por trás dessas escolhas, para que se possa falar em uma memória institucional que contemple novas formas de subjetivação e maneiras de viver consigo mesmo e com os outros.

## **5.2.2 Tema-chave Trajetória Institucional e Crescimento**

Conforme Simon (2009, p.2), dialogar com a memória possibilita descobrir “outras maneiras de se atribuir sentido no presente aos fatos e personagens passados que a história oficial não documentou ou que a modernidade tem feito questão de destruir”. As experiências no tempo presente foram os aspectos evidenciados pelos gestores técnico-administrativos em relação à trajetória institucional do IME, das quais se destacaram percepções sobre Gestão e



Mudanças positivas e negativas, nos setores de trabalho dentro do IME e nas próprias práticas.

Em relação à trajetória institucional do IME emergiram aspectos relacionados com a mudança de sede do centro para o Campus do Vale, mudanças nos setores e crescimentos relacionados à unidade acadêmica e ao próprio Campus, de acordo com as falas destacadas a seguir:

Essa parte do centro eu já peguei mais como “de ouvir dizer que”, porque, na verdade, como tantos professores que trabalharam no Centro, quando vim pra cá, a maioria já tava aposentando, já estava saindo. Na verdade, a minha historia aqui na Matemática, o que eu sei, é de 92 pra cá. (Entrevistado(a) GTA1).

O pessoal não queria vir pra cá. Talvez por causa da distância...[...] Parece que, se não me engano, acho que foi a professora GD1 que era diretora na época quando, quando a Matemática [IME] veio pra cá. Não sei por quais motivos, que sei lá, por falta de espaço [...] Lá onde que era, ao lado ali da... [...] no Parobé, ali [...] só falando com os professores antigos [...] acho que pra eles era ruim lá no centro. Acho que não tinha gabinetes pra eles. Não sei como é que funcionava lá. Dava aula [...]. Acho que não tinha onde atender aluno, não sei. (Entrevistado(a) GTA2).

Naquela época não tinha curso noturno, o expediente aqui era até às cinco da tarde, depois daqui não tinha mais ninguém. Agora cresceu muito aqui [no Campus do Vale]. Lá em cima não tinha quase nada, lá onde agora é a Informática, né? [...] Muitas unidades não estavam sendo construídas. (Entrevistado(a) GTA2).

[O IME] **cresceu bastante**. Tem recursos tecnológicos que naquela época não tinha. Eu fazia ofício e ata [...] tudo em máquina de escrever [...] a frequência era feita a mão. Tudo isso foi, aos poucos foi, relativamente, foi implementando estes recursos tecnológicos, então melhorou bastante o serviço. [...] na época era menor, menos turmas, menos professores. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso).

As falas destacadas acima parecem referir-se a transformações vivenciadas nos processos de trabalho ocorrida da década de 1990 em diante, relacionadas com as mudanças tecnológicas e informacionais (BARROS, 2016, SANTOS, 2013). A fala a seguir parece referir uma contradição, embora suponha-se que esteja relacionada ao crescimento do espaço físico especificamente.

**O Instituto, acho que não cresceu muito**, eu acho, né. Então, eu acho que agora tem mais laboratório, né, não tinham aulas com laboratórios computacionais, era muito pouco. Laboratório de ensino tinha muito pouco aqui, aqui no Instituto, né? (silêncio) [...] acho que não tinha curso de bacharelado. Acho que recém estava sendo formado o curso de bacharelado em Matemática Aplicada e Computacional. Acho que não tinha também. Mas como, como eu falei, eu [...] **não conhecia muito a estrutura, né, ficava meio alheio ... comecei a tomar mais conhecimento mais ou**

**menos quando [...] unificou depois as secretarias.** [...] [em mil novecentos e] noventa e sete. (Entrevistado(a) GTA2).

Uma das justificativas para a criação da secretaria única parece ter sido a de representar uma medida de economia, já que a forma de disseminação das informações oficiais era a reprodução e distribuição de cópias dos documentos a todos os setores, em uma época anterior à informatização.

[...] o Diretor mandava colocar tudo, toda informação no escaninho dos professores. O pessoal olhava e botava no lixo. **E um dos motivos da unificação foi também que, que é pra não dobrar mater... tirar cópias tanta vez iguais,** sei lá. Chegou isso aqui, manda pra [...], era uma cópia só e todo mundo olhava. Isso era assim. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso).

Houve uma percepção sobre as transformações nas práticas de trabalho relacionada à impressão de que no passado se produziam mais documentos do que na atualidade:

Antigamente tinha a folha de frequência, que a gente guardava. Coisa de férias. Muita coisa que parou de ser impressa. [...] Periodicamente eu ... assim que eu via que a caixinha estava cheia, eu arquivava, coisas dos professores na ... ah, coisa que eu não arquivava mais, eu não imprimo mais. (Entrevistado(a) GTA2).

Essa impressão pode estar relacionada à produção de documentos em papel, mas desconsidera a produção simultânea de documentos eletrônicos.

A implantação atual do sistema de gerência administrativa também parece marcar o fim de um ciclo, apontando para a necessidade de seu registro na memória institucional do IME.

Eu tenho pensado mais, também por estar nesse momento desde o ano passado ocupando esse cargo de gestão, que no início para mim estava meio reticente. Hoje já está um pouquinho mais tranquilo. [...] nunca me imaginei [...] sempre tive muito ranço pela administração (risos) [...] A gente pode se organizar, então essas coisas a gente pode fazer a diferença aqui dentro com pequenas atitudes. (Entrevistado(a) GTA5).

[Quando] passou a ser a ser uma gerência. [...] **no início foi bastante difícil, porque na verdade não foi uma escolha** [...] gerir é um desafio, ainda mais gerir teus colegas, [...] **eu me sinto muito nova perto delas** [...] é um desafio também, né, ter que ter essa relação de autoridade muitas vezes, de às vezes dizer não, de às vezes... **ter que chamar atenção,** [...] se eu pudesse não faria isso não (risos), não me envolveria, [...] tive alguns, alguns sofrimentos nesse sentido, né, alguns conflitos também, mas agora eu me sinto um pouco mais segura nesse cargo [...] às vezes a gente também não sabe e vai se construindo, assim né, e eu descobri que eu gosto de algumas coisas dessa questão de gestão, mais pela questão da organização sabe, de pensar o ambiente, pensar as coisas, o que a gente pode fazer. Eu acho que é bem importante sempre ter reuniões, né, pensando organizar melhor isso [...] eu também acho que é uma visibilidade

maior para os técnicos, no início eu achava ruim, mas hoje eu acho que pode ser bem interessante (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Como momentos negativos na trajetória institucional foram encontrados indicativos de questões macroestruturais que extrapolam o âmbito da Unidade Acadêmica, tais como a dependência da Administração Central e aspectos relacionados à comunicação e informação institucionais, como apresentados a seguir:

Aquela parte mais burocrática, assim, que te emperra de ... infraestrutura... com a Administração Central [...] pra mim é a maior dificuldade que tem. (Entrevistado(a) GTA4).

Depender dos outros é um pouco difícil, assim. Ou depender da informação e tu ligar pra um e, daí, te dá uma informação e: “Não é aqui”, vai pra outro. Ou, cada um fala uma coisa e, daí, tu depende, tem que ficar ligando, assim: “Ah, eu precisava”, “Ah, mas não depende de mim”... E, daí, isso vai atrasando os processos.[...] Aqui, no Instituto, eu nunca tive. Muitas coisas, assim, que eu precisei, foi na hora, assim, que foi resolvido (Entrevistado(a) GTA8).

Os professores muitas vezes não sabem [...] os programas que tem dentro da Universidade, como é o programa que eles deveriam saber muito bem o que que é Incluir, sabe. O que é a PRAE, o que é o DECORDI, o que a PROGRAD faz, o que que é a COMGRAD. (Entrevistado(a) GTA5).

Um acontecimento negativo relatado ganhou relevância, pois revela que foi gerador de uma mudança que tem se refletido de forma positiva na instituição como um todo. O fato foi um rebaixamento de conceito no ranking de avaliação da CAPES para Programas de Pós-Graduação, e que evidenciou a relação da Unidade nos âmbitos micro e macroinstitucional (ANDRADE, 2002):

Eu lembrei agora uma coisa negativa, que foi quando a gente ... perdeu o conceito [...] da CAPES. [...] foi uma coisa que abalou professores [...] Porque desde que eu entrei que eles procuram, procuravam passar [para outro nível]. [...] Mas agora tem novos professores, muitos novos professores, vários deles são ex-alunos. [...] não é só porque é sangue novo [...] tem uns que pegam junto e **querem ver o que é que eles podem fazer para mudar isso**. E sabe que isso eu noto, tem alguns bolsistas ... **as pessoas fazem a diferença né**, gente nova perguntando o que é que a gente tem que fazer para mudar de conceito. Um bolsista, querendo saber isso! Eu acho legal. [...] mas eu vejo que agora **eles estão bem mais empenhados**, os grupos diferentes. [...] professores, [...] **e o pessoal novo**, [...] **Foi um estímulo**. (Entrevistado(a) GTA3).

Santos (1989) aborda as contradições entre as diferentes funções que a Universidade enfrenta e a ocorrência de pontos de tensão, ao observar que a investigação “colide frequentemente com a função de ensino”, pois a criação do conhecimento implica a mobilização de recursos financeiros, humanos e

institucionais “difícilmente transferíveis para as tarefas de transmissão e utilização do conhecimento”. (SANTOS, 1989). O acontecimento considerado negativo para um setor estratégico da instituição, apesar de ter abalado temporariamente o grupo diretamente envolvido, acabou por motivar uma mobilização que reuniu diferentes gerações e grupos fragmentados de pesquisa em prol de um interesse comum.

#### 5.2.2.1 Subcategoria Gestão e Mudanças

Entre as mudanças que afetaram recentemente de forma negativa o conjunto de gestores, houve menção à decisão da Administração Superior que impôs mudanças no controle de frequência dos servidores técnico-administrativos através de *login* eletrônico, como observado a seguir:

Eu acho que piorou depois dessa questão [...] **Eu vejo que as pessoas estão muito tristes, muito insatisfeitas** [...] No início, eu também estava bem mal, mas ou eu ia permanecer mal e adoecer, e isso aconteceu muitas vezes, [...] ou eu dava conta de lidar com isso e procurar fazer outras coisas, então faço bastante capacitação, me envolvo com outras coisas dentro da Universidade, sabe, a Administração Central, ao mesmo tempo que tem uma parte que é bem [...] **conservadora, tem outra parte que reconhece bastante o nosso trabalho.** (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

**Eu já tive esse desejo de ficar mais, mas por mudanças assim que aconteceram aqui dentro [...] eu não tenho mais.** Eu até já estou fazendo planos para fora daqui, de me mudar de cidade. [...] mudou completamente. [...] eu sempre dizia: ah vai ter a época de me aposentar, mas eu vou ficar mais ... tranquilamente eu ficaria ... mas agora fica mais difícil. (Entrevistado(a) GTA3, grifo nosso).

Bah, **essa mudança foi pesada.** Não que eu ache ruim trabalhar oito horas enfim, mas **a forma como foi colocada na universidade e, enfim, assim, um pouco da falta de trato, da falta de olhar o que a gente faz, e que eu fazia até melhor** [...] enfim, **agora que eu lembrei quanto pesa, nove horas aqui mais deslocamento, mudou muita coisa na minha rotina, deixei de fazer muita coisa.** [...] **tão cansado, que nem um exercício físico, uma caminhada** sabe, por exemplo, que era uma coisa mais ativa de fazer, e isso acaba influenciando no nosso trabalho, de estímulo, me fugiu a palavra, mas até de dedicação, de tu estar mais entusiasmado. Eu acho que até cai um pouco no jeito que eu faço as coisas, essa coisa de fazer, se envolver, então eu acho que isso de alguma forma tem me impactado assim não só no meu, mas nos colegas. (Entrevistado(a) GTA7, grifo nosso).

Entre os servidores gestores técnico-administrativos emergiu a questão relacionada à mudança na forma de controle de frequência para esta categoria, que durante a realização deste estudo era feita através de folha ponto e passou a ser

realizada em um sistema de um *login* eletrônico. Conforme Perrot, citado por Costa, (1997, p. 22) a automação reduz a iniciativa do trabalhador: “o operador substitui o operário” e a vigilância torna-se eletrônica. A disciplina é interiorizada e “os valores da utilidade e do trabalho modelaram a consciência dos homens que se definem pelo seu lugar num processo de trabalho”. A mudança foi percebida como um aspecto que impactou negativamente a relação dos servidores com a própria instituição, pois acelerou decisões de aposentadorias de servidores mais antigos, que mesmo possuindo requisitos legais, permaneciam em serviço; outros manifestaram o desejo de aposentar-se se pudessem. A mudança parece estar relacionada ao rompimento de acordos tácitos de confiança mútua e comprometimento com a instituição, e que remetem, segundo Sequeira (2008), a modelos mentais, crenças e percepções incorporadas nos indivíduos, e que definem sua forma de agir e comportamento.

Conforme Costa (1997, p.20), na racionalidade e organização para o trabalho criada a partir da sociedade industrial, “o relógio é apenas uma das formas de controle do tempo e da organização do espaço para a produção do novo trabalhador, que deve ser disciplinado e produtivo”.

Ao mesmo tempo convive-se com a constante ameaça do não trabalho, da substituição da mão de obra humana por autômatos, uma espécie de segunda natureza. Ironicamente, depois de inúmeras conquistas sociais, sendo a principal a liberdade, o trabalhador, o funcionário, o assalariado enfrentam agora os dissabores do desemprego, a precarização do trabalho, numa época em que a exclusão destrói os laços sociais e ameaça cada vez mais a vida das cidades. (COSTA, 1997, p.21-22).

Uma parte dos gestores evidenciou o relacionamento e a comunicação interpessoais como aspectos contemporâneos relevantes para os indivíduos envolvidos, tais como destacados a seguir:

E momentos bons... Hã, tu ter conhecido colegas, pessoas muito especiais, aqui. (Entrevistado(a) GTA1).

Acho que o aspecto positivo foi [...] de recursos humanos aqui. Tinha muita, muitas pessoas que meio que não, não era tão bom assim naquela época (riso) [...] Acho que o pessoal que está agora [...] Gente com vontade de fazer, gente que não tem, [...] vícios. (Entrevistado(a) GTA2).

As trocas de gestão. [...] sempre acaba mexendo um pouquinho, né, com ... o que é que vai acontecer? Será que vai mudar? Será que eu vou conseguir fazer o que eu estou fazendo, né? [...] Tanto eu, pessoalmente, como no grupo como um todo. [...] pontos positivos, **a nossa comunicação, mesmo**

**que às vezes ela pareça truncada, assim, a gente sempre consegue, de alguma forma, esclarecer o que está obscuro**, sabe? E consegue resolver problemas, né. [...] Principalmente a verbal. (Entrevistado(a) GTA4, grifo nosso).

Houve associação de momentos positivos na trajetória do IME à promoção de ações de mudança organizacional, mas apesar da participação ativa dos gestores nesse processo, não há uma percepção sobre o próprio envolvimento como agente responsável pelas mudanças. Embora a proposição tenha partido da administração superior, sua execução foi realizada, mas vista de forma mecânica, como se o gestor fosse apenas uma engrenagem na máquina de gestão pública, ao referir-se ao processo recente de modernização do IME: “essa renovação dos móveis foi um momento positivo, assim, devia ter uma carência muito grande [...] de modernizar também”. (Entrevistado(a) GTA7).

#### *5.2.2.2 Subcategoria Entendimentos sobre a Memória Institucional*

As observações sobre as práticas e as informações colhida nos depoimentos permitem afirmar que os gestores técnico-administrativos conhecem pouco sobre a trajetória do IME, principalmente sobre sua fase inicial. E isso não parece ser uma preocupação, pois o que pauta a ação sugere um eterno presente, no qual o cotidiano fragmenta o tempo (CANDAU, 2014). Por outro lado, estes gestores detêm um profundo conhecimento sobre seus setores de trabalho, desde que foram criados ou estruturados, revelando uma percepção analítica e crítica em relação a muitos aspectos da gestão.

Ao referir-se ao IME, a maioria dos entrevistados ainda mantém a designação antiga, de IM ou a Matemática. Assim como a maioria dos técnicos designados para o IME comentaram que não conheciam o Instituto, ou sua localização. Mas logo se adaptaram e se envolveram com o trabalho apesar de obstáculos.

Evidenciou-se que alguns gestores percebem a memória da Instituição apenas na lembrança de práticas cotidianas e na transmissão oral (WERTSCH, 2011), e não a relacionam com a produção de documentos.

Acho que nesse sentido assim, de ... de mais, como é que se diz ...**não coisa no papel** assim, **mais na memória, mais da história**, né, como funciona a coisa, sei lá. [...] ah, acho que o comentário com as pessoas, quando... antigamente era assim, antigamente era assado, acho que nesse

sentido, assim, **que as pessoas mais antigas comentam, né. De experiência de outras pessoas falando, né. [...] eu acho que não se dá muita bola pra memória**, talvez isso, né. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso).

Há indicativo de que a memória associada aos documentos institucionais não é percebida como algo importante em termos pessoais, pois se constatou o desinteresse pela questão, conforme identificado a seguir:

Eu acho que não se dá muita bola pra memória, Eu, eu confesso que também **não ligo muito pra isso**, sei lá. (riso) **Se fosse por mim, muita coisa eu botava fora.** [riso]. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso).

Ao mesmo tempo, foi possível identificar que há o reconhecimento quanto à importância institucional, mas parece estar associada somente a uma representação textual apresentada no site institucional que, por sua vez, foi inspirado no relato dos pioneiros, de acordo com as seguintes falas:

Até que eu acho legal. Assim, acho que eu é que não dou bola pra isso, talvez. Sei lá. (riso) Acho que tem que ser resgatada, né. Tanto é que **tem no nosso site uma história de como é que foi criada a Matemática, o Instituto de Matemática.** Isso eu acho legal. Acho que nesse sentido assim, de ... como é que se diz ... não coisa no papel assim, mais na memória, mais da história, né, como funciona a coisa, sei lá. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso).

**Eu olhei um pouco, no site**, que tem umas coisinhas, mas eu olhei mais sobre a história dos PPGs aqui, que eles eram juntos. Isso. Eu fui um pouco mais a fundo. Mas, sobre o Instituto, não. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

O site institucional é uma fonte importante de difusão de informação e memória e, nesse sentido, mereceria atenção e atualização constantes, tornando-o um instrumento dinâmico.

Nos relatos, por sua vez, aparece com frequência a primeira pessoal do plural: “nós”, embora haja uma dificuldade em associar as práticas a acontecimentos, que alteram de certa forma a trajetória da instituição. A percepção é a de execução de uma ação ou tarefa de forma pontual.

O IME é comparado a unidades que promovem a memória institucional através da apresentação de um memorial ou acervo museológico, mas isso não é percebido como resultante de um processo de valorização interno da memória e da

identidade de grupos, a partir das próprias práticas de registro e preservação da memória institucional.

Eu não sabia nada do Instituto antes de entrar. **Não conheço muito da história.** Sei que um ou outro foi diretor, e tal, e que os colegas falam, que um era assim e outro era assado, e tal. Naquela época se fazia isso, se fazia aquilo, mas **eu não conheço.** Sei dos quadrinhos dos professores [galeria de ex-diretores que fica na sala da direção] que tem as fotos, mas **não tenho muito conhecimento.** (Entrevistado(a) GTA7, grifo nosso).

Há confusão de história com memória. Mas manifesta-se a percepção e desenvolvimento de ações para a preservação da memória. A referência a colegas revela que há um trabalho sendo realizado de forma colaborativa por um grupo e que há objetivos e propósitos coletivos.

São revelados dados que reiteram o pouco conhecimento de gestores mais jovens sobre a trajetória e memória do IME. Embora seja conhecida a existência da galeria dos ex-diretores, a mesma parece não ser significativa. Uma hipótese é a de que a galeria fica na sala da direção e não um local de acesso público e fluxo de circulação que permita seu conhecimento. Essa fala demonstra também, conforme Halbwachs (2006) e Candau(20014), que as discontinuidades entre gerações favorecem o afrouxamento ou perda dos laços memoriais.

Halbwachs (2006) descreve situações em que os testemunhos não conseguem ativar a recordação, associando essa perda da memória ao afrouxamento ou à perda de vinculação do indivíduo ao grupo ao qual pertence; vinculação cuja base pode ser associada aos laços afetivos ou de pertencimento, conforme a seguir: “[...] há uma discontinuidade, não apenas porque o grupo no seio do qual nós os percebíamos materialmente já não existe, mas porque não pensamos mais nele”. (HALBWACHS, 2006, p.35, grifo nosso).

### 5.2.3 Tema-chave Gestão Documental

A análise sobre o tema-chave Gestão Documental foi realizado a partir das entrevistas e de observação de rotinas dos setores do IME, identificando-se um núcleo comum em torno da Atribuição de Valor aos Documentos, Conhecimentos Arquivísticos, Critérios Setoriais, Descartes e Digitalização, Reflexões Inesperadas, Arquivo Imaginário, como analisados a seguir.



### 5.2.3.1 Subcategoria Atribuição de Valor aos Documentos

Dodebei (2000) afirma que o conceito de valor documental é inerente ao documento e não ao objeto, varia “segundo as perspectivas ou olhares dos seus interlocutores”, podendo ser importante para uma área e não para outra, sendo assim considerado um atributo móvel e não permanente. Independente disso, a autora afirma que é preciso ordenar os objetos que já se constituem em documentos e que foram selecionados para pertencer a um conjunto:

Tais conjuntos vão se constituir em memória se deles pudermos obter os cruzamentos representacionais necessários à recuperação, ou seja, a possibilidade de localização e acesso à fonte primária. Caso contrário, esses conjuntos permanecerão no campo da virtualidade, ainda que se constituam em objetos que já sofreram uma primeira interlocução, quando de sua seleção. (DODEBEI, 2000, p.62).

Nesta relação dos documentos com a memória institucional, há evidências de que os documentos sejam utilizados como fonte de aprendizagem para gestores técnico-administrativos mais novos, pois foi mencionado recurso a documentos antigos para compreender o estado atual e atender a pedidos de informação, tais como a afirmação a seguir:

Eu tive que entrar no sistema, ali – e o nosso sistema [...] começou de 2005 pra cá – então, quem quis, fez, cadastrou o [que havia] antes disso. Por exemplo, dos alunos. Quem que era aluno, professor. E, assim, aqui [...], muitas dessas coisas não foram cadastradas. **Então, várias vezes eu já tive que ir nas caixas pra rever, por exemplo, histórico de aluno e coisas que eles precisavam e coisas que eram importantes** pro Programa mesmo, assim, da constituição do Programa. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

GTA8 teve a iniciativa de pedir auxílio na gestão documental para o Arquivo Central, e desde 2016 vem recebendo orientação para a gestão dos documentos de seu setor.

Mas eu acho essencial, ainda mais com essa questão do sistema, de guardar essas informações em algum lugar, que tu possa acessar em algum momento e, não só isso. Tu ter um documento pra corrigir qualquer falha que tenha acontecido. Ainda mais com a ruptura dos Pós, assim, **acho que é muito importante, mesmo, guardar e catalogar e saber exatamente. E não só pra quem tá naquele momento, mas pros próximos que vierem, saber que tem uma ordem, em função daquele jeito, qualquer um saberia mexer ou encontrar aquele documento.** Sem demorar também, né? (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

O valor da informação tem sido atribuído, na contemporaneidade, ao seu caráter de notícia e novidade. (COSTA, 1997, p.133). Essa pode ser uma explicação para a baixa atribuição de valor aos documentos em papel e que referem-se a um tempo passado, como se este devesse ser esquecido.

### 5.2.3.2 Subcategoria Conhecimentos Arquivísticos

O desconhecimento generalizado sobre a legislação arquivística e seu cumprimento e a rápida substituição de processos de trabalho, tornando-os processos eletrônicos são elementos que tendem a impactar a memória institucional, causando lacunas e perdas irrecuperáveis. Tal desconhecimento sobre a legislação arquivística não parece ser exceção, como se pode perceber nas frases: “Nada. [...] nunca li a respeito”. (Entrevistado(a) GTA2); “Absolutamente, nada”. (Entrevistado(a) GTA5); “[...] eu estudei um pouco pro concurso. Questão de armazenamento, enfim, e cuidados. Mas muito superficial e, agora, eu tô conhecendo um pouco mais, com as tabelas de temporalidade e a Lei, tudo...” (Entrevistado(a) GTA8).

Também não há conhecimento sobre as diretrizes da Universidade de gestão documental:

Entrevistadora: e sobre a política de gestão de arquivos da universidade tu tens conhecimento?

Entrevistado(a) GTA2: também não, também não.

[sobre política de gestão de arquivos na Universidade e os instrumentos de gestão documental] Que é isso?(risos) (Entrevistado(a) GTA5)

[...] pelo que o pessoal do Arquivo [Central] me falou, e que eu tentei conversar com eles, achei meio caótica. Eles não têm espaço [...] E, também, não tem espaço aqui no Instituto. **Então, a questão do espaço físico, que eu acho um problema, que é muito documento e de muitos anos e isso tem que ser guardado de uma forma adequada em algum lugar, que eu não acho que é aqui na Secretaria,** com as caixas empilhadas, por exemplo. E... E pelo que eles falaram, a questão, por exemplo, do que que pode ser guardado, né, ou não. “Ai, tem isso que a gente tinha que ver, daí, qualquer coisa que a gente não souber, a gente tem que ligar prum outro setor, que vai entrar, acho, com o Arquivo Nacional, pra eles responderem e tal”. Daí, isso faz um tempão que a gente tá esperando, a resposta dos alunos desligados, e a gente não tem tanto apoio. Talvez, essa demora de contato, assim, tivesse uma forma de ter acesso à informação um pouco mais rápida e segura. (Entrevistado(a) GTA8).

Sim, isso **teria que ir pra algum lugar,** pra não... Que, **uma hora, não vai ter pra onde ir, onde colocar. Ou descarta o que tem, ou se uma forma, ou guarda o que [é] só estritamente essencial. E o que que a gente vai saber, que que é essencial, o que a gente não vai precisar ou o que**

**não vai ser importante.** Ou teria que ter um outro espaço, que eu sei que não tem. (Entrevistado(a) GTA8).

[consulta ao Arquivo Central] Bem ignorante nesse sentido (risos), totalmente ignorante nesse sentido. [...] Mas aqui ninguém tinha conhecimento ... disso, assim, bem rigorosamente. (Entrevistado(a) GTA5).

[Sobre os instrumentos de gestão documental]

Entrevistadora: quais os instrumentos de gestão usados no setor?

Entrevistado(a) GTA2: o que é que seria isso?

Entrevistadora: Tabela de Classificação, Tabela de Temporalidade.

Entrevistado(a) GTA2: não. Desconheço também. (Entrevistado(a) GTA2).

[consulta a instrumentos arquivísticos] Absolutamente, nada (risos) [Tabela de Classificação e Temporalidade] Não, não, coisas da nossa cabeça. Cada um(a) achando uma coisa. (Entrevistado(a) GTA5).

[...] que o pessoal do Arquivo [Central] trouxe, mas seria só isso, mesmo. [...] Foi só no concurso, mesmo, que eu vi que tinha. Mas eu não fazia ideia de como que funcionava ou que tinha tantas especificações [...] Foi só quando eles encaminharam, por e-mail, que, aí, a gente começou a dar uma olhada. E, daí, quando eles vieram, eles explicaram como é que funcionava... (Entrevistado(a) GTA8).

Alguns setores conhecem os instrumentos de gestão documental, como a Tabela de Temporalidade de Documentos e a Tabela de Classificação de Documentos, mas não a aplicam.

Entrevistado(a) GTA8: Quando o pessoal do Arquivo [Central] veio, eles falaram: "Ah, isso aqui **pode ser descartado em um ano**". Então, **não tem por que ficar aqui, ocupando espaço**, enfim. Daí, a gente foi indo pelo que eles tavam...: "Ah, isso pode ser descartado, isso, não", enfim. Porque, **em relação à memória documental**, a gente, **é difícil saber o quê que seria** tão...

Entrevistadora: Relevante pro setor?

Entrevistado(a) GTA8: É. Por exemplo: **as pastas dos alunos eu acredito que, obviamente, tem que ficar. Mas, por exemplo, os cartazes, eu não...**

Percebeu-se que pode haver uma limitação em relação à avaliação feita exclusivamente baseada nos instrumentos de gestão e na orientação dos gestores da Administração Central quanto aos critérios de seleção para eliminação dos documentos do IME. A dimensão do valor dos documentos para a memória do IME pode ultrapassar o critério técnico que define os prazos de guarda. Embora eles sejam necessários, não são suficientes como definidores de critério de valor. Um cartaz pode ser muito significativo para a trajetória do órgão, não apenas pela informação que contém, mas também pelo que seu suporte revela sobre o contexto de sua produção. Há o caso específico de uma tipologia documental que necessita

se melhor compreendido no âmbito do setor para que não ocorra uma irregularidade, mesmo respeitando os prazos da legislação vigente, como parece ser o caso de documentos de expedição de diplomas:

Por exemplo, da expedição dos diplomas, que, segundo a Tabela [de Temporalidade], acho que em cinco anos pode... [eliminar] [...] Cinco ou dez anos. Cinco mais cinco, acho, que pode ser descartado, então, por exemplo, isso, né. (Entrevistado(a) GTA8).

Sim, e, realmente, **não pode jogar fora o documento** deles e, às vezes, tem aluno que vem com muito documento. Então, é muito papel [risos da entrevistadora], é muito papel que não poderia ficar aqui, mas não tem pra onde ir. (Entrevistado(a) GTA8).

As dúvidas que emergiram reforçaram a necessidade de realização de ações coordenadas com os órgãos da Administração Superior para trazer um aporte de conhecimentos técnicos, mas também o olhar da educação patrimonial que permite o entendimento das responsabilidades sobre a gestão documental.

### 5.2.3.3 Subcategoria Critérios Setoriais

Não há normas ou regras escritas para a gestão de documentos nos setores, conforme pode ser constatado através das falas dos gestores entrevistados:

**Fui fazendo do jeito que eu achava que tinha que ser feito.** [sobre existência de regras] que eu me lembre não. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso).

**Eu tentei, assim, fazer uma lógica que eu entendesse.** Algumas coisas já estavam prontas [...] foram mantidas, que já funcionava assim e acho que não atrapalha. Mas, outras, eu achei melhor organizar de outra forma ou catalogar de uma forma que os assuntos fossem, assim, compatíveis e não ficasse cada tipo, uma mini pastinha aqui, outra mini pastinha assim. Mas, antes, né, como tem as caixas aqui, são realmente um problema. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

[sobre norma em relação à documentação produzida e armazenada] Não tem. [...] E acho que nem vai ser [criada], não sei. Eu tenho planos, mas acho que até conseguir ver o quê que ficaria ou não ... (Entrevistado(a) GTA8)

Apenas um gestor técnico-administrativo mencionou que eram os gestores docentes que se encarregavam da gestão documental de seu setor. Em todos os demais setores, a gestão é realizada exclusivamente pelos gestores técnico-administrativos.

[...] arrumavam as coisas de vez em quando. [...] Os ofícios eu quase não guardo. Sim, eu separo. O que eu, particularmente o que eu guardo são portarias emitidas [...] Portarias nesse sentido, colegiado, convocações, sim, isso eu guardo. Mais ou menos é isso. E coisas que chegam para os professores, que eu coloco nos escaninhos e tiro cópias e armazeno nas pastas dos professores. Mais ou menos o que eu arquivo é isso, mais ou menos. Material do professor, e atas do colegiado e portarias. Atas, convocações e listas de presença. É mais ou menos isso aí. (Entrevistado(a) GTA2).

Algumas coisas eram diferentes, enfim, mas eu fui me metendo, assim, sabe. **Eu sempre olhava os arquivos que tinha, pra ver como é que funcionava** e eu sempre perguntava [para o gestor docente] pra ver, às vezes, quando eu tinha dúvida, como é que poderia funcionar aqui. E eu fui dando algumas ideias, também. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

Pastas do que é mais atual [,,] De dois anos pra cá, pastinhas nível de fácil acesso, depois disso vai pras caixas. [...] Totalmente tácita (risos) [...] eu acho sim importante ter esses documentos bem arquivados, organizados, né ...embora eu acho um saco isso (risos) (Entrevistado(a) GTA5).

Eu nem tinha aberto, assim, as caixas, até o pessoal Arquivo [Central] vir. **Nem fazia ideia, assim, do que tinha das coisas passadas.** Daí, depois que eles vieram e a gente sentou, que a gente viu que teria que ver um por um, pra ver o que que poderia ser jogado fora ou não. O que que tinha que guardar pra sempre, enfim. Daí que a gente começou a ver, hã, assim, a dificuldade que era e, **daí que a gente começou a pensar em estratégias de armazenar eles, de acordo com o assunto** e catalogar por número pra, pelo menos, ficar mais fácil de encontrar, se um dia precisar. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

[sobre a armazenagem de documentos no setor] Não pensamos sobre isso. [...] No momento é isso, tem espaço. (Entrevistado(a) GTA5).

Em alguns momentos foram percebidas manifestações entendidas como de impaciência ou de resistência aos questionamentos, reveladas nos questionamentos sobre o sentido das perguntas, além de respostas negativas, conforme falas destacadas:

[critérios próprios] **Arquivamento**, assim, **o que tu quer dizer?** Ah, eu fazia. Eu tinha. [...] tinha umas pastas meio... separadas...[identificadas pelo setor de origem dos documentos recebidos] [...] eu fazia assim naquela época. [...] depois de um tempo começou a juntar em pastas únicas ... pra não acumular muita, sei lá. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso)

Entrevistadora: quais são os critérios que tu adotas na guarda de documentos, no teu setor?

Entrevistado(a): De como assim? Que eu acho mais relevante ou não? Isso que tu estás dizendo?

Entrevistadora: que critério tu utilizas para guardar. Queria que tu me descrevesse como é que tu faz a guarda, assim, tu separa como? (Entrevistado(a) GTA2).

Alguns setores guardam todos os seus documentos, inclusive os antigos, enquanto outros os enviavam à secretaria geral ou ao antigo depósito.

[...] eu vejo assim, tem coisa de 2000 pra cá, mas antes de 2000 não tem. [...] Enviadas pra nós que eram feitos pela Universidade isso tem, mas documentos produzidos pelo setor, não tenho notícias. (Entrevistado(a) GTA5).

O que tinha, se permaneceu está aqui. (Entrevistado(a) GTA5).

Percebeu-se a ausência de regras associada à autonomia e esta como um aspecto positivo para a busca de soluções:

Que nem a questão das caixas [caixas-arquivo], mesmo. Que eu fui atrás. Eu olhava, assim, pra tirar elas. E **eu fui atrás do Arquivo [Central]**. O tapete, eu já pedi pra trocar, mas tá na fila. Mas, tanto dessa questão do espaço físico quanto dos processos, mesmo, de facilitar, às vezes a burocracia. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

[sobre contato com Arquivo Central] eu falei assim: “Ah, professor, queria resolver essa questão das caixas e tudo”. E, daí, ele: “Ah, eu acho que não dá pra pegar e jogar tudo fora, né? Vê, talvez se a gente ligar pro pessoal do Arquivo, eles sabem o que pode ser feito”. E, daí, eu pensei assim: “Ah, vou ligar”. Daí, liguei, expliquei mais ou menos como é que tava a situação e, aí, eles começaram a agendar as visitas. Eles vieram, fizeram um diagnóstico das caixas e daí eles começaram, assim. E, daí, começaram, assim. Eles vêm toda semana aqui, pra gente ver, caixa por caixa e ver o que que pode... Mas tem muita coisa. (Entrevistado(a) GTA8).

Todos os setores produzem e armazenam seus documentos em papel, na fase corrente, em pastas suspensas. Após um ano, os documentos são transferidos para caixas-arquivos, mas isso não é uma regra, pois os prazos e ações são bem variáveis. Foram identificados setores em que ainda se guardavam documentos das décadas de 1960 a 2000 em pastas A-Z e pastas suspensas.

Os tipos documentais comuns aos setores são atas, ofícios recebidos, ofícios enviados, relatórios, além de documentos que atendem a especificidades dos setores. Os modelos de documentos são guardados em meio eletrônico.

Ofícios elaborados por nós, TCCs entregues, os termos de autorização de TCCs estão todos aqui. Provas dos alunos que fizeram [seleção para] o [ingresso] extravestibular [...] As correspondências recebidas, a gente imprime e guarda. As resoluções dos cursos, o estágio curricular da Estatística também é tudo aqui, que esses documentos ficam aqui e .... a gente também tem uma planilha dos horários elaborados dos outros anos e acaba tendo também físico, documentação do Portas Abertas, ah, tem todo um processo de avaliação do curso e então **a gente tem alguns documentos como o Ato de Criação do Curso que fica aqui, uma pasta. [...] São cópias, eu acho que o original tá lá na PROGRAD** [...] as atas das reuniões das COMGRADs, e do NDE (Núcleo Docente Estruturante) [...] que foi uma coisa criada a pouco também pela Universidade. [...] caderno com anotações, coisas assim, mas não sei se é documento isso aí. (Entrevistado(a) GTA5).

Tem fotos. Tem uma foto que os alunos me presentearam em uma formatura. Então tá ali bonitinho com os formandos. (Entrevistado(a) GTA5).

Outro aspecto pode ser o desconhecimento sobre a legislação. Evidenciou-se a ocorrência de uma interrupção na transmissão de práticas de gestão documental durante a transferência de sede do IME, do Campus Centro para o Campus Vale, conforme o excerto a seguir, no qual se destaca o diálogo como forma de contextualizá-lo:

[sobre a documentação antiga] Entrevistadora: e documentos mais antigos? Porque houve a mudança, né? E onde é que ... a mudança do centro pra cá, vieram documentos também, né? E aí? Onde é que estão esses documentos? Entrevistado(a): Boa pergunta (riso). Acho que [riso] acho que estavam no Almojarifado. Não sei. Acho que muito papel antigo lá. Não sei. Nunca tive que procurar lá. Nunca precisei. [...] Tem alguma coisa daqui, eu não sei, que era daquela época, mas não. Eu nunca precisei mexer em coisa antiga. [...] o pessoal começou a guardar em caixas. [...] Devem estar arquivadas [...] lá no Almojarifado, o nosso aqui, em caixa de papelão, acredito. (Entrevistado(a) GTA2).

Outra interrupção nas práticas de gestão documental refere-se à saída de servidores dos setores e a ausência de continuidade das ações de gestão documental. O aprendizado normalmente é realizado de forma empírica, como pode ser visto nas falas a seguir:

[aprendizagem pela prática] Chegando aqui eu fui tomando pé, da organização, do espaço, né. Eu tava até me dando conta disso agora que a gente tá com uma servidora nova. [...] mesmo eu chegando nova aqui, algumas coisas eu já sabia um pouco o trâmite por ter sido aluna da UFRGS. Diferente dessa servidora, [...] que vem de outra Instituição, que nunca teve contato com a UFRGS. Então é menos intuitivo do que foi pra mim na época. E **com o tempo eu fui me inteirando do trabalho**, né, e também **criando maneiras de conduzir determinadas atividades** que eram feitas, criando, organizando melhor, esse, essas tarefas. (Entrevistado(a) GTA5).

Entrevistadora: quando tu vieste pro setor, o antigo servidor já não estava, né.

Entrevistado(a) GTA8: Não, eu acho que fazia quase um ano. [...] tinha um outro servidor, aqui, meio emprestado [...] **Mas quem cuidava da Secretaria era o bolsista.**

Entrevistadora: E como é que se deu esse processo de aprendizagem? Como é que tu começaste a se inteirar, assim, dos processos da secretaria?

Entrevistado(a) GTA8: Bom, como eu já tinha sido bolsista eu sabia, mais ou menos, como é que funcionava [o setor].

Apesar da experiência adquirida em outra atividade, o(a) entrevistado(a) GTA8 não recebeu uma capacitação institucionalizada para o desempenho de suas funções e para a especificidade do setor na Unidade Acadêmica.

É que, antes, esse armário, ele tava muito cheio daquelas pastas [...] que nunca tinham sido utilizadas, várias pastas, assim, vazias. E, daí, **foi quando a gente fez a limpeza, aqui na sala** e, daí [...] foi que eu comecei a organizar, ali. Várias dessas caixas azuis estão ali, com as atas, os ofícios e documento de professor. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

Iniciativas que visam a melhoria da gestão são importantes para a instituição. A busca pessoal por orientação técnica institucional no Arquivo Central, setor responsável pela gestão documental na Universidade, configura uma iniciativa adequada e inquestionável. O questionamento volta-se para os mecanismos locais que ainda não indicam parâmetros que orientem a ação de forma institucional, de modo que todos saibam o que fazer.

se for ver essas caixas, tem muita cópia de documento e *e-mail* impresso, que eram assuntos informais, que... Então, tudo isso foi sendo guardado e é um caos isso, assim. E os assuntos, também, não tinham relação um com o outro, eram pastas que tavam tudo misturadas, então. Aqui, eu achei bem caótica, assim, a situação... (Entrevistado(a) GTA8).

Os servidores arquivam seus documentos conforme aprenderam e de acordo com a tradição do setor. O arquivamento é baseado na tipologia documental (atas, ofícios, relatórios), misturada a assuntos.

O passar do tempo muitas vezes provoca o esquecimento das regras tácitas para a gestão documental, criadas pelos gestores e servidores que utilizam informações contidas nos documentos. Da mesma forma as discontinuidades na gestão por substituição de docentes nas funções, saída de servidores de funções-chave e ingresso de novos servidores que desconhecem os processos de gestão e, muitas vezes, não recebem o necessário suporte institucional para o pleno conhecimento destas regras tácitas para dar continuidade aos processos de gestão. Estas questões representam uma ausência de preocupação com o legado para os gestores seguintes, o que acabam por impactar de forma negativa a gestão documental e a gestão em geral. Costa (1997, p. 133) afirma que a narração tem perdido espaço como forma de ensino e transmissão de experiências comuns e partilhadas pelos grupos. A ausência de comunicação intersetorial dificulta o compartilhamento de experiências.

Também parece haver o entendimento de que a importância dos documentos se reduz ao aspecto funcional dos mesmos, e nesse sentido, não há lugar para artefatos que representem o passado. Parece que se vive o eterno presente.



Entrevistado(a) GTA8: Tem coisa, assim, de [19]95, [19]96 que, realmente, não tem utilidade. Cartazes, por exemplo.

Entrevistadora: Cartazes daqui ou de outros lugares?

Entrevistado(a) GTA8: Daqui. Daqui mesmo, sim. Anunciando que ia ter uma palestra, por exemplo. Então, há 20 anos...

Este tipo de documento parece não ter importância para a memória do setor, pois há o entendimento de que os arquivos estão armazenados no computador e que, por isso, documentos em papel podem ser descartados, como pode ser observado na fala a seguir:

É, algumas coisas dessas têm nos arquivos, aqui. É que **muitas dessas informações têm no computador**. Que **eu não sei se tem a mesma relevância**, enfim. Se tá em papel, [se] não seria mais, dessa questão histórica, mesmo, do que no computador, né. **Mas, se for pela informação, tem no computador**. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

Ao mesmo tempo, é possível identificar a ocorrência de dúvida relacionada à manutenção dos suportes informacionais, em meio físico (papel) e em meio digital.

#### 5.2.3.4 Subcategoria Digitalizações e Descartes

Uma diferenciação importante se faz necessária. A Gestão Eletrônica de Documentos<sup>40</sup> (GED) é diferente de Gestão de Documentos Eletrônicos (GDE). A GED inclui o conceito de digitalização de documentos, ou seja, documentos criados em papel que passam a ter cópia digitalizada, sem valor legal, recuperável por indexação. Sua função é preservar os documentos originais, agilizar o gerenciamento e oferecer acesso. “Não se elimina um documento original por se ter uma cópia dele”. A GDE refere-se a documentos “nato-digitais”, e inclui padrões e especificações técnicas para garantir seu valor legal, tais como “tratamento e uso dos metadados, controle de versionamentos, autorias declaradas, trilhas de auditoria”.

Embora não seja o foco deste estudo, a gestão de documentos eletrônicos provoca impactos, já que os documentos passaram a ser produzidos e armazenados em computadores e em caixas de e-mails, produzindo o que se pode chamar de “caráter híbrido dos arquivos”. (DI MAMBRO, 2007).

<sup>40</sup> LUZ, Charley. WEBINSIDER (*site*). Disponível em: <<https://webinsider.com.br/2012/08/20/a-diferenca-entre-ged-e-gde-o-original-papel-a-copia-e-o-eletronico/>>. Acesso em: jan.2017.

Por sua vez, os sistemas virtuais que promoveram a migração de suportes informacionais dos documentos, de armazenamento em papel para armazenamento virtual, tais como frequência, férias e afastamentos e progressões de servidores e matrícula discente, entre outros, foram realizados há relativamente pouco tempo, com uma variação aproximada de cinco a dez anos. Esta situação indica que computadores e sistemas não são os únicos a guardar informações importantes para a instituição, e não se pode confundir a sua instituição enquanto prática como uma substituição integral dos documentos em papel. São situações e tratamentos diferentes, que implicam principalmente em uma questão legal, mas também de percepção de que a passagem do tempo tem provocado a existência de diversos processos de gestão documental simultâneos e paralelos.

Di Mambro (2007, p.7) destaca dois aspectos em relação à facilidade de criação e transmissão dos documentos arquivísticos digitais: primeira, ela pode gerar “informalidade na linguagem e nos procedimentos administrativos além de contribuir para o esvaziamento das posições hierárquicas em uma instituição”; assim como pode favorecer intervenções não autorizadas, adulteração ou perda de documentos digitais, além das “dificuldades típicas de preservação a longo prazo e de acessibilidade contínua, tendo em vista a obsolescência tecnológica (softwares, hardwares e formatos) e a degradação da mídia”. Portanto, percebeu-se preocupação com a gestão documental, mas também certa confusão, em relação a documentos híbridos.

[mudança digital] tem outras coisas que a gente **digitaliza pra ficar mais fácil pra consulta**. [...] também de tempos em tempos a gente faz o backup no computador de tudo que tá no Dropbox. (Entrevistado(a) GTA5).

Nesse sentido, observou-se que o fenômeno digital tem sido modificador dos comportamentos e da própria percepção de tempo e espaço.

[...] a questão que eu vejo hoje em dia também, é que com a informatização das coisas e com o jeito que a gente vive, paralelo a essa questão da importância da memória é tudo muito líquido, né, e tudo muito.... é... rápido. [...] isso também interfere e se premeia no trabalho e na gestão de documentos, por exemplo, por essa lógica que a gente tá vivendo. [...] muitas vezes se esquece de imprimir as coisas, por exemplo, né, tem vários ofícios ali que são tudo só no digital, né. Aí tá, foi encaminhado o ofício físico pra o departamento, mas ele não tá aqui, no físico, se acontecer alguma coisa, perdeu-se, né, então toda essa preocupação. (Entrevistado(a) GTA5).

As digitalizações são percebidas como substitutas do papel. É possível que essa seja uma consequência da rápida substituição de processos de trabalho, tornando-os eletrônicos. As digitalizações, como alternativa de substituição e solução para a falta de espaço para a guarda de documentos em papel, ilustram que o entendimento sobre a gestão de documentos em papel como um processo em paralelo à gestão de documentos eletrônicos ou digitalizados não é um ponto pacífico ou de amplo conhecimento. A preservação documental tem sido associada à digitalização, quando na verdade a digitalização tem sua importância para a ampla difusão, ao promover o acesso aos documentos de forma remota.

[gestão documental/digitalizações] **toda parte de gestão documental a gente mudou muito desde que eu cheguei** [...] a gente digitaliza muita coisa hoje, [...] mas também ainda tem os arquivos físicos. [...] vários ofícios que a gente envia por e-mail, a gente, os coordenadores assinam e a gente digitaliza e isso fica numa pastinha dentro dos ofícios, ofícios em PDF. (Entrevistado(a) GTA5).

Alguns setores guardam documentos digitalizados dos originais, em formato PDF, e fotografias, mas os relatos apontam que as fotos permanecem em acervos pessoais.

Provavelmente, os descartes passam a ocorrer quando há desconhecimento sobre o valor dos documentos, tanto primários, relativos ao caráter administrativo e ao cumprimento da legislação arquivística; quanto secundários, relativos ao caráter simbólico e representativo de uma época.

Schellenberg (2006, p180) adverte que na eliminação de documentos “é preciso ter o máximo cuidado para que se conservem os que têm valor”. E a eficácia de um “programa de redução de documentos” requer um trabalho cuidadoso de análise sobre o valor dos documentos, que não pode ser reduzida a uma operação mecânica, nem fácil:

a não ser que se decida pela destruição de tudo que haja sido criado, jogando-se, por assim dizer, tudo fora. Um tratamento assim drástico agradaria apenas aos nihilistas que nada vêem de bom nas instituições sociais ou nos seus documentos. (SCHELLENBERG, 2006, p.180).

As pressões resultantes da falta de espaço físico parecem, no senso comum, ser alguns dos motivos para o tratamento inadequado quanto à preservação e os descartes de documentos.

Bellotto (2006), referindo-se à destruição de documentos nas diferentes instâncias governamentais, motivada pelo desconhecimento de sua importância como produto de uma sociedade, no que tange à preservação de documentos, reitera que:

É preciso que os responsáveis pelas políticas de informação/documentação dos diferentes órgãos governamentais estejam cientes de que, **uma vez cumprida a razão administrativa pela qual um documento foi criado, este não se torna automaticamente descartável**. Sua utilização jurídica pela própria administração e/ou pela pesquisa histórica poderá ocorrer sempre. Assim, **a entidade produtora não deve e não pode ditar sua destruição sem antes consultar as autoridades arquivísticas do nível administrativo a que pertença o órgão governamental**. (BELLOTTO, 2006, p.26, grifo nosso).

Percebeu-se uma visão de desprestígio da documentação produzida e armazenada nos setores, que parece reduzir os documentos a papel e associar papel à lixo, e cujo conteúdo é desconsiderado e desconhecido.

**Se fosse por mim, muita coisa eu botava fora** [riso]. [...] E eu também nunca fui muito... [riso] de guardar muitos papeis. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso).

é que eu não sou acumulador. Acho que é por isso também. Talvez, né? Sei lá. **Em casa eu faço isso também. (riso) Eu faço umas limpezas de vez em quando e vai um monte de coisas fora**. (Entrevistado(a) GTA2, grifo nosso).

. Silva (2007, p.40) afirma que: “Perdemos os documentos duas vezes: quando ele é destruído e quando desprezamos sua perda.” O autor ilustra com diagnósticos em que a situação dos arquivos é comparada com a interrupção do sistema de coleta de lixo, cujo efeito imobilizador da acumulação de documentos e objetos sem critérios sobre as unidades organizacionais de órgãos públicos seria prejudicial. Há referência a descartes realizados em dois momentos identificados como a chegada do(a) servidor(a) ao setor e outra quando houve a mudança física de sala. A ausência de uma política institucional que promova a valorização dos documentos como um patrimônio documental dessa unidade acadêmica, possibilita ações isoladas que podem ser equivocadas. Nesse sentido, pode-se inferir que existe a necessidade de ações de educação patrimonial e arquivística para que os gestores técnico-administrativos conheçam os procedimentos de gestão, mas que também possam olhar os documentos com produto de um trabalho coletivo, e portanto, representativo da identidade e da memória desse lugar.

Quando eu cheguei e depois [...] **teve dois momentos assim que a gente fez tipo uma leve, uma limpa**, olhou todos os documentos do que podia guardar e o que não podia guardar, pegamos pasta arquivo, né, aquelas caixa, colocamos tudo dentro. [...] **Descartamos, [...] Material repetidos, vários repetidos, coisas obsoletas. [...] Documentos, não.** [...] Alguns documentos de alunos, assim, de muitos anos, **acredito que tenham sido também descartados. [...] de 1900 e tantos.** [...] teve esses dois momentos, logo que eu cheguei [...] teve alguma coisa e na vinda pra cá teve outra. [...] Mas aqui ninguém tinha conhecimento ... (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

E teve uma época, falando nessa coisa de memória, e eu acho que vinha muito dessa ideia do papel, tinha um professor que [...] imprimia todos os e-mails. [...] **Aí, a gente botou todos fora.** [...] olhamos o teor dos e-mail, **tinha coisa extremamente triviais. [...] Nada de que realmente que era importante guardar.** [...] Era como fosse uma ideia ainda da carta, sabe, como se tivesse que ser impresso tudo. (Entrevistado(a) GTA5).

A gente ainda não conseguiu. [Por]que a gente tá analisando o que é pra ser descartado, ainda tá aqui. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

O pensamento voltado ao descarte parece estar baseado também na visão de que outros setores guardam as informações, não os documentos. Nesse aspecto a informação tem mais valor que o documento em si. Também vem a tona o aspecto meramente funcional.

**Na minha opinião, tem coisas que não ... não são úteis**, sei lá. (riso) O que eu não acho útil? sei lá, coisa que o [setor de] Recursos Humanos lá na Reitoria tem. Como eu te falei, né, frequências antigas... acho que não tem sentido, acho, em guardar, [documentos resgatados do lixo] (Entrevistado(a) GTA2).

O termo técnico utilizado é eliminação e segue uma tramitação que inclui a elaboração de uma lista com os itens, cuja aprovação depende de avaliação local de uma comissão permanente de avaliação, vinculada à Divisão de Documentação e envio ao Arquivo Nacional. Somente após aprovação nessa cadeia de responsabilidades compartilhadas, que os documentos podem seguir para incineração, com acompanhamento de um arquivista.

Se não há um regramento local, à medida que o tempo passa, ocorre o esquecimento de que os atuais sistemas de informação eletrônicos utilizados na Universidade são relativamente recentes, muitos dos quais em atividade há menos de dez anos. Logo, eles não guardam toda a informação. Sua segurança e meios de atualização também têm sido discutidos. Portanto são questões que ainda estão abertas a discussões e novas formulações.

### 5.2.3.5 Subcategoria Reflexões Inesperadas

A categoria emergente reflexões inesperadas apresentou *insights* dos indivíduos durante as entrevistas. Borges e Gonçalo (2009, p.186), baseados em Weick (1995), afirmam que o que faz de um evento uma oportunidade para criação de sentido seria um fluxo em que ocorrem “discrepância de sinais ou pistas e desajustamento das expectativas”. Os autores descrevem que a surpresa diante do inesperado aciona uma busca por soluções ou respostas na memória, como nos seguintes excertos:

É uma preocupação, né. Agora mesmo chegou bolsista nova, eu disse “ó, a gente tem que imprimir todos esses ofícios que estão ali e organizar, numerar, vê o que [é], como é que está”, e **já percebemos alguns erros neste sentido**. [...] começava determinado número de documento e aí aquele documento não é feito, e aí daqui a pouco se faz outro e aquele ficou vazio, né,... então... essas coisas assim que eu acho que não dá pra deixar, que **são coisas oficiais, são documentos**, né, que são importantes. [...] porque depois na memória, falando em memória **ninguém vai entender o que aconteceu** com aquele ofício, né e vai se achar, tá e isso aqui, faltando esse ofício. Mas às vezes não tá faltando, mas na verdade foi um erro de numeração. (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Simon (2009) e Wertsch (2011) referem a possibilidade de, ao expressar um pensamento, de forma oral ou escrita, o próprio indivíduo se reorganizar.

Quanto a cursos de capacitação para servidores, ao serem questionados, embora afirmando que o oferecimento de capacitações tenha aumentado e diversificado, alguns manifestaram informalmente que não sentem necessidade, ou não dispõem de tempo, ou estão em vias de aposentadoria. Os servidores que manifestaram interesse nos cursos de capacitação são os que ingressaram há pouco tempo. Os mesmos afirmaram que sentem falta de capacitações na área de gestão financeira, bem como rotinas pré-estabelecidas com roteiros padronizados e integrados por atividades fim, tais como treinamentos para as funções específicas. Não foram referidas ações promovidas pelo Museu, o que pode refletir no desconhecimento, pouca aderência e participação nessas ações por parte de gestores e colaboradores do IME.

As falas de entrevistados destacadas adiante sinalizam momentos de autorreflexão ao surpreenderem-se diante do fato de não haverem pensado ou chegado a determinada conclusão antes da realização de cada uma das entrevistas para este estudo. Brockmeier (citado por Wertsch, 2011, tradução nossa) infere que

narrativas são ‘meios avançados de contextualizar proposições, ideias, memórias, e nós mesmos’.

Algumas falas indicam que foi oportunizada o que se pode considerar como sendo uma recontextualização da noção de documento, conforme Rousso (1996), como por exemplo. A partir do momento em que se fala da possibilidade da inclusão de fotografias como formas de registro da memória; e mesmo das próprias práticas em relação ao registro de eventos que promovem mudanças nas rotinas, tais como aparecem nos excertos a seguir.

[sobre registro de evento comemorativo] É, [...] não tem fotografia. É, **foi uma falha, realmente. Que podia ter ficado.** [...] Daqui pra frente, nos próximos... (Entrevistado(a) GTA1).

**Muita coisa que a gente faz não tem registro assim, porque são ações,** muda uma sala, não é uma documentação. [...] Olha, às vezes eu penso que seria [importante documentar] sim. Até porque, às vezes, a gente esquece alguma coisa, não lembra (“lembra como é que era assim, e tal?") acho interessante sim. [...] pois é, **agora tu falando ... eu nunca tinha pensado, por exemplo, em tirar uma foto do antes e o depois, nunca tinha pensado que poderia fazer.** (Entrevistado(a) GTA7).

Para Rousso (1996), ao ser recontextualizado, o documento ou depoimento ganha novo significado. Dodebei (2000) também indica que os documentos no contexto da memória social adquirem outra valoração, de forma que ao ser contextualizado durante a entrevista, o questionamento se havia fotografias ou registros de eventos, pode-se notar que os entrevistados puderam relacionar sua ausência como uma lacuna na memória do IME.

Outro aspecto destacado, quanto às reflexões inesperadas durante as entrevistas, inclui a percepção, pelos gestores técnico-administrativos, sobre o próprio papel na construção de memórias institucionais.

[sobre ser construtor(a) de memória] Bah! Não sei, nunca pensei sobre isso aqui [...] **Nunca pensei ...Ao mesmo tempo, claro, tem o sentido,** né, que me sinto mais agente de mudança aqui dentro. (Entrevistado(a) GTA5).

Tais reflexões referem-se à demonstração de dúvida e incerteza em relação à possibilidade de estar construindo memórias a partir de suas práticas, e logo a seguir dar-se conta de que esta é uma possibilidade ou de fato uma realidade, o que pode estar relacionado à fragmentação das identidades coletivas e memórias fracas

em consequência das mesmas, como aborda Candau (2014). Tais aspectos aparecem nos seguintes excertos:

[sobre ser construtor(a) de memória] **eu me sinto bem distante da ideia de se construir uma memória** assim. É engraçado, **essa pergunta foi bem interessante**, porque eu acho que enquanto técnicos [administrativos], **a gente não tem uma construção coletiva aqui dentro, né. Como uma coletividade mesmo, né, de se reconhecer como colegas, né, de a gente poder fazer coisas junto.** (Entrevistado(a) GTA5).

Também emergiram novas posturas em relação à memória e à gestão documental, a partir do entendimento sobre a necessidade de capacitação para a implementação de uma gestão adequada dos documentos e sobre a responsabilidade sobre essa gestão, embora em uma das falas se perceba que a atribuição de responsabilidade seria delegada a terceiros e não seria fruto de uma prática pessoal.

[sobre memória e gestão documental] **vejo que precisamos conhecer e nos capacitarmos melhor pra isso.** [...] acho que a partir dessa nossa conversa, eu acho que a gente vai sim nos capacitar pra isso. (Entrevistado(a) GTA5).

[reconhecimento da importância] agora vendo assim tu falando da questão das documentações e das guardas que, **de repente, seria importante haver uma orientação e nas unidades, uma pessoa responsável por esses documentos, dar um destino, uma orientação uma guarda certa**, de ter um espaço físico, em cada unidade. Acho bem importante. Eu que não tô dando valor, enfim, [...] de ter um responsável né, alguém com interesse, [...] que bom se toda unidade tivesse alguém que tá estudando, lutando pra de repente a gente ter um projeto nosso também né? (Entrevistado(a) GTA7).

As manifestações levam ao entendimento de que, durante as entrevistas semiestruturadas, a própria verbalização foi um elemento mobilizador, promovendo desconstruções/reconstruções sobre os temas abordados. Os dados demonstram que foram oportunizados momentos de reelaboração pessoal sobre as relações que gestores mantêm com a memória institucional, com o próprio papel na trajetória do IME, e com as práticas de gestão e preservação documental, de forma a possibilitar uma mudança de postura em relação à memória institucional.

Estes momentos de interação e reflexão mútua talvez não tivessem sido possíveis em outro contexto. Dessa forma, comprovou-se que os questionamentos e trocas promovidos no encontro entre pesquisadora e entrevistados foram geradores de um processo de desconstrução das noções sobre memória e trajetória institucional, sobre as práticas de gestão documental naturalizadas e sedimentadas



e uma nova postura diante da preservação documental, conforme proposta inicial da pesquisa.

### 5.2.3.6 Subcategoria Arquivo Imaginário

A subcategoria Arquivo Imaginário surgiu a partir da referência dos entrevistados a um lugar imaginado, mas nunca visitado, onde estariam os documentos perdidos do IME.

dizem que alguma coisa se perdeu no caminho ... quando veio pra cá. Agora se é verdade ou não, não sei. (risos) Nem me lembro quem em disse isso. Talvez até a própria servidora daquela época, que trabalhava no centro naquela época. Eram poucos os que vieram pra cá que trabalhavam no centro. (Entrevistado(a) GTA2).

Alguns dos entrevistados se referiram a ele como o Almojarifado, outros como Arquivo Morto, ou apenas como depósito do IME, mas em todos os casos, o local nunca foi visitado. Isso pode sugerir que este espaço é percebido como um lugar etéreo, pertencente ao imaginário coletivo, no qual os documentos que registram a memória institucional do IME se auto-organizam, salvaguardados em sua imobilidade e esquecimento.

Mas eu acho que muita coisa, que, não sei, **não tenho notícias de onde está**. Eu acho que [uma colega] me disse uma vez que **alguma coisa poderia ter no Almojarifado** ou coisa assim [...] **Nunca fui no Almojarifado. Ouvi falar mal inclusive** (risos). [...] eu vejo assim, tem coisa de 2000 pra cá, mas antes de 2000 não tem. [...] Enviadas pra nós que eram feitos pela Universidade isso tem, mas documentos produzidos pelo setor, não tenho notícias. ... (Entrevistado(a) GTA5, grifo nosso).

Já me falaram, mas eu não sei, que teria alguma coisa aqui da sala, ou de quando os PPGs estavam juntos, **em um outro lugar, que é o Arquivo Morto do Instituto**. Que **eu não sei se ele existe e eu nunca fui lá**. E disseram que, talvez, tenha alguma coisa, só que eu, também, não faço ideia do quê que seria. Porque eu achei que, realmente, estava tudo aqui, que tem muita coisa, muito antiga. Então, eu não sei que que teria além [entrevistada interrompe a sua fala, para efetuar um atendimento]. E, então, eu não sei se, realmente, tem alguma coisa e o quê que seria nesse arquivo morto, não sei onde é que fica. (Entrevistado(a) GTA8, grifo nosso).

Di Mambro (2012, p.155) afirma que a cultura institucional tem um foco equivocado sobre os arquivos, como prova a expressão “arquivo morto”. Conforme Indolfo (2012, p.14-15), além dos esforços para a construção de uma legislação

arquivística, sua aplicação é uma tarefa complexa que requer “conscientização dos diversos agentes do Estado e da sociedade”.

Estes relatos permitem inferir que decisões tomadas no passado, possivelmente sob a pressão de demandas mais urgentes, o deslocamento dos documentos para o Almoxarifado, fora do prédio administrativo e posterior realocação pela necessidade de abrir espaço aos materiais do próprio Almoxarifado, podem ter contribuído para o esquecimento desse patrimônio documental e para a deterioração do estado físico em que foram encontrados, em 2015.

### 5.3 Categoria Técnico-Administrativos não Gestores do IME (TA)

Na categoria de servidores técnico-administrativos não gestores do IME foram identificados aspectos semelhantes aos demais servidores em relação aos temas-chave Trajetória Profissional, Relações com a Memória Institucional e Gestão, e Gestão Documental. A partir delas foram identificadas as subcategorias Trajetória do IME; Laços Afetivos; Eventos Comemorativos e Homenagens; Gestão e Integração; Gestão e Conflito; Práticas e Documentos Híbridos; Verbalização e Insights; e Entre Arquivo Morto e Depósito, analisadas logo após o quadro síntese.

Quadro 11 – Síntese das categorias de TA

<b>Categoria</b>		<b>Temas-chave</b>	<b>Subcategorias</b>
Categoria Técnico-administrativos Não Gestores do IME	TA	Trajetória Profissional	Trajetória do IME
			Laços Afetivos com o IME
		Relações com a Memória Institucional e Gestão	Eventos Comemorativos e Homenagens
			Gestão e Integração
			Gestão e Conflito
		Gestão Documental	Práticas e Documentos Híbridos
			Verbalização e Insights
			Entre Arquivo Morto e Depósito

Fonte: elaborado pela autora

#### 5.3.1 Tema-chave Trajetória Profissional

Os integrantes deste grupo iniciaram trajetórias profissionais em outras Unidades Acadêmicas, tanto do Campus Centro quanto do próprio Campus do Vale e alguns possuem experiência anterior de trabalho externo à Universidade.

Pertencem ao quadro de servidores técnico-administrativos da UFRGS há um período que varia de vinte a trinta e três anos, e estão no IME de quatorze e vinte e dois anos. É o grupo de servidores técnico-administrativos mais experiente do IME, embora não ocupem cargos de gestão, como declarado a seguir:

Experiência profissional nenhuma fora. Eu comecei a trabalhar aos vinte e dois anos [...] E já estou em fase de aposentadoria. [...] A minha trajetória, na UFRGS começou na Faculdade de Ciências Econômicas. [...] E eu trabalhei doze anos no Departamento de Ciências Administrativas. [...] eu moro aqui na Agronomia, perto da UFRGS. [...] eu achei melhor eu mudar, porque era meio cansativo [...] Aí, fui procurar um local e, aí, eu vi o Instituto de Matemática. Isso foi uma experiência bem boa, [...], até hoje eu tô no Instituto. (Entrevistado(a) TA1).

Eu vim pra cá, e estou aqui até hoje, vinte e poucos anos, que entrei pra cá. Foi em [mil novecentos e] noventa e quatro [...] eu estava no [Colégio de] Aplicação, um dia depois eu estava aqui (Entrevistado(a) TA2).

Eu estou na universidade desde [mil novecentos e] setenta e sete. [...] hoje está fazendo 14 anos [no IME]. (Entrevistado(a) TA3).

O longo período de permanência na Instituição permite um olhar em perspectiva, no tempo, sobre o crescimento tanto da UFRGS quanto do IME, o que também configura um testemunho e um legado de memória institucional (HALBWACHS, 2006), e que remete à categoria emergente Trajetória do IME, analisado na próxima seção.

### 5.3.1.1 Subcategoria Trajetória do IME

Costa (1997, p.134) afirma que contexto, história e emoção são elementos fundamentais para a memória, como pode ser observado nas reconstruções do passado que emergiram nas falas dos entrevistados:

[Acompanhei] todas as construções do Campus [do Vale]. [...] Eu **me criei praticamente no entorno do Campus** [do Vale], [...] brincava muito e **eu nunca imaginava que ia trabalhar ali**. [...] ainda era tudo de chão batido. [...] não tinha asfalto, quando chovia era uma dificuldade pra caminhar, era muito barro. [...] cada instituto que vinha a gente tinha que trabalhar até de noite pra dar conta de instalar todos os equipamentos. (Entrevistado(a) TA3, grifo nosso).

Tem muito coisa pra fazer [no Campus do Vale], muita coisa pra melhorar, mas em vista da época [passada] e de uns dez anos pra cá deu muito progresso. (Entrevistado(a) TA3).

Eu já vi bastante mudança do Instituto [IME]. [...] eu fui convidado por uma pessoa que trabalhava aqui, [...] depois que eles terminaram [com o órgão

anterior<sup>41</sup>] [...] vim na realidade só pra fazer [uma atividade]. [...] Ai depois eu fui fazendo outras funções, né, foram me botando em outras funções. (Entrevistado(a) TA3).

A longa vivência no IME permite aproximar trajetória pessoal e institucional, de forma que estes servidores técnico-administrativos não gestores possuem uma clara percepção sobre as mudanças ocorridas no Campus do Vale e no próprio IME. A instituição passa a ser um segundo lar, por isso estes servidores são os testemunhos da face contemporânea do IME.

### 5.3.1.2 Subcategoria Laços Afetivos com o IME

A emoção constitui o gatilho que aciona a lembrança de acontecimentos. Santos (2012, p.9) reforça essa percepção quando afirma que a memória é “uma forma de conhecimento em que emoções e sentimentos estão intrincados à razão de maneira muito forte”. A presença de laços afetivos foi manifestada pelos(as) entrevistados(as) na observação e no desejo de melhorar o aspecto visual do IME, o que demonstra uma preocupação com a instituição e sua valorização. Isso ocorre através da comparação do IME com outras unidades acadêmicas do entorno, embora exista a percepção de que isto envolve decisões dependentes de outras esferas da Universidade e externas à própria instituição, como comentado a seguir:

Uma coisa que gera falta [no IME] é a falta de recurso. [...] em geral da UFRGS toda [...] Hoje mesmo eu tava [...] pedindo pra arrumar ali, que **tá muito feio aquelas entradas ali**. [...] A entrada ali [...] que tem a parede toda rabiscada [entrada do prédio administrativo do IME]. Aí ele disse “não tem verba, nem material”. (Entrevistado(a) TA3).

Tem que fazer que nem a [outra Unidade Acadêmica], fechar as duas pontas que nem na parte de cima ali, e usar essa parte aqui. E depois, **essa é a coisa mais feia que tem, é só uma passagem. Fazendo isso fica uma coisa bem bonita, uma Portaria**. (Entrevistado(a) TA3).

Porém, esse olhar não é livre de observação crítica, embora reitere a importância, para o servidor técnico-administrativo, do vínculo com o trabalho e com a instituição, tal como nos excertos a seguir:

É uma vida toda, vinte e dois anos, um trabalho, dependendo, ele é desgastante [...] Mas de toda forma não me arrependo do cargo, é muito

---

<sup>41</sup> Houve uma redistribuição de servidores ocupantes de cargos extintos.

bom, apesar de todo esse desgaste, estar na área de número e raciocínio, é uma área que eu gosto, (Entrevistado(a) TA2).

Se fosse fazer um concurso fora, eu ia ganhar mais que nesses vinte e dois anos. [...] Mas eu não reclamo nesse sentido, porque **a primeira coisa é o trabalho, não que a gente não precise de dinheiro, depois vem o salário** [...] Se tu escolher por salário pode ser que o setor não seja bom pra ti, te faça mal. Aí ficar pelo salário? Não. Tem que ficar pelo trabalho. Claro, salário é importante. Depois vem o salário, dá pra se manter, então tá bom. (Entrevistado(a) TA2, grifo nosso).

Acho que falta espaço físico. [...] é bem aproveitado, [mas] como aumentou muito nesses quatorze anos que tô aqui [...] [a quantidade de] pessoas, alunos, professores, pessoas em geral. E inclusive o Instituto não teve aumento nenhum, até perdeu [...] um pouco de espaço físico. [...] a gente perdeu espaço por causa das salas do EAD [NAPEAD/SEAD]. (Entrevistado(a) TA3).

Essas manifestações podem encontrar uma explicação a partir da teoria institucional (ANDRADE, 2002; BOEIRA; KNOLL; TONON, 2016) sob a perspectiva de Castoriadis, referida pelos autores, na qual instituição é uma rede simbólica socialmente sancionada que combina um componente funcional e outro imaginário.

Passa-se a seguir para outra seção.

### 5.3.2 Tema-chave Relações com a Memória Institucional e Gestão

Por outro lado, estes servidores técnico-administrativos não se reconhecem como portadores de memórias sobre a instituição, como evidenciado na fala do(a) entrevistado(a) TA3: “memória, assim, não tenho como acompanhar, afinal são quatorze anos, né, não tenho muito, assim”; ou na seguinte fala do(a) entrevistado(a) TA2: “Conheço muito pouco, não conheço grande coisa. [...] Quando eu cheguei aqui já estava criado e lembro de alguns diretores que passaram, [...] do instituto que eu lembro por alto assim”.

O contexto destas falas parece se reportar ao conhecimento sobre o tempo anterior ao vivenciado por estes servidores e à origem do IME, o que pode encontrar uma explicação em Halbwachs (2006, p.35), quando ele afirma que a duração da memória limita-se à duração do grupo, e quando a ausência da repercussão dos acontecimentos provoca descontinuidades. Nesse sentido, as falas podem evidenciar uma ausência de transmissão de legados associados com a história do IME.

O jogo entre lembrança e esquecimento foi outro aspecto observado nas entrevistas, e que emergiu em comentários como: “às vezes a gente não tem uma ... fica difícil pra gravar todo o desenvolvimento”. (Entrevistado(a) TA3).

Como eu sempre digo e vou repetir: **na Universidade, muitas vezes as pessoas acham que os professores, né, são os clientes. Pra mim, não. Eu sempre soube disso e continuo dizendo que o cliente, na Universidade, pra mim, é o aluno.** Então, eu sempre tive muito contato com o aluno, né. **Fui várias vezes homenageada,** né. Então, assim, muitas vezes eu fui mãe, né, mãe ali, porque, às vezes, chegavam, assim, chorando, [...] vinham de fora [interior do Estado]. E, aí, meio que se perdiam, assim, de não tá falando toda hora com a mãe. E, aí, vinha ali [...] conversar e acabavam chorando. E eu sendo a mamãe, praquela hora. E isso, pra mim, **foi muito gratificante.** É gratificante porque a gente, como mãe, a gente sabe que, às vezes, os filhos passam por algumas coisas e precisam de um colinho, né. Então, assim, a trajetória aqui dentro é assim. (Entrevistado(a) TA1).

Essa alternância entre lembrar e esquecer ao referir os momentos marcantes lembrados pelos(as) entrevistados(as) pode ser remetido ao entendimento de lembrança e esquecimento trazido por Costa (1997, p.128), ao afirmar que o coração nunca esquece, e que no momento em que o querer aciona o mecanismo da lembrança, ocorre o retorno do experimentado. Aos poucos vão surgindo aspectos que remontam à trajetória do IME, tais como abordados na próxima seção.

### 5.3.2.1 Subcategoria Eventos Comemorativos e Homenagens

A subcategoria Eventos Comemorativos e Homenagens surgiu das referências a momentos marcantes, identificados como comemorativos em relação ao desenvolvimento desta unidade acadêmica, conforme os excertos a seguir:

É prazeroso fazer festa. Festa são momentos de confraternização. (Entrevistado(a) TA1).

[Momento] marcante que eu achei foi os quarenta anos do Instituto né, que **eles reuniram todos os antigos professores,** achei bem bacana. [...] eu me lembro que até inauguraram a nova biblioteca [sic], homenageando um professor [...] Antônio Rodrigues. (Entrevistado(a) TA3)

O destaque dado ao momento de celebração na Instituição permitiu observar alguns aspectos da fala. O primeiro é o que relaciona a reunião de antigos docentes, o que demonstra que pode não ser uma prática frequente; não houve menção a servidores técnico-administrativos antigos no evento, o que pode estar relacionado

apenas ao desconhecimento dos mesmos; e por fim a menção à “nova” biblioteca pode estar associada à “compressão” do tempo, referida por Candau (2014) e Pollak (1992), ao exemplificarem as percepções sobre a passagem do tempo. Pouco tempo após a homenagem que atribuiu o nome do professor Antônio Rodrigues ao espaço da Biblioteca do IME, ocorreu o princípio de incêndio, a interdição do espaço, reforma e reabertura da mesma. A “nova” biblioteca é uma referência posterior ao evento citado. Este aspecto é abordado por Candau (2014, p. 87), quando este afirma que a memória não restitui fielmente a duração, pois a consciência do passado não é a da dinâmica e do fluxo temporal, e que sua percepção varia com a densidade dos acontecimentos.

Os eventos e comemorações, ainda que presentes na memória dos servidores técnico-administrativos não parecem ser práticas frequentes, nem mesmo para promover a integração entre os setores e os colegas, como mencionado pelo(a) entrevistado(a) TA2: “Nós não fazemos eventos festivos aqui, [...] quem faz é o Instituto [IME]”. Este aspecto evidencia questões relacionadas à gestão e integração abordadas a seguir.

### *5.3.2.2 Subcategoria Gestão e Integração*

A subcategoria Gestão e Integração destaca percepções sobre alguns setores do IME, como por exemplo, o desenvolvimento do Núcleo de Assessoria Estatística (NAE). O relato sobre a trajetória deste setor, cuja origem reside na dupla finalidade de servir de laboratório de práticas para o curso de Estatística e oferecer um serviço à sociedade através de um projeto de extensão, parece estar associado, de um lado, ao nível das relações macroinstitucionais, que reforçam a legitimidade e a sobrevivência do setor, já que cumpre uma função social; e de outro lado, identifica como é a relação microinstitucional com os demais setores do IME. (ANDRADE, 2002, 57). Considerou-se importante a reconstrução desta trajetória porque foi percebido o seu valor simbólico para a Unidade Acadêmica, como descrito, a seguir:

Acho que ele [NAE] se diferencia. [...] tinha carpete, era escuro, ar condicionado antigo quase não funcionava, pessoal se aglomerava perto porque era ali embaixo [da janela], [...] em termos de ambiente ele prosperou, ele está bom, tem uma sala, uma antessala menor [do] coordenador, sala de assessoria, computadores novos, Tem os armários todos, foram pintados, arrumados, Split [...] **O NAE, daquela época pra cá,**

**evoluiu bastante tanto em infra[estrutura] quanto em pessoas [...] Mas em termos de professores não cresceu tanto.** (Entrevistado(a) TA2).

[sobre a reinauguração após reforma] Teve um representante da PETROBRÁS, o Reitor, a plaquinha colocaram ali, mas devia estar na rua, decerto pra não roubarem a placa, mas deveria estar na parte de fora ... mas teve fotos, teve....uma festinha, que não dava pra se mexer aqui, né? [...] a gente não é muito chegado em confusão, aí a gente ficou fora, mas teve fotos realmente. Onde colocaram? [...] talvez tenham liberados só pra alguns [...] mas realmente não sei ... em termos de foto onde foi parar....mas mais do que isso, é trabalho e trabalho. (Entrevistado(a) TA2).

De um modo geral estas manifestações sobre o valor da Instituição para os servidores técnico-administrativos não gestores, e mesmo as críticas e as comparações evidenciam a existência de comprometimento, do importar-se com a Instituição, sugerindo a possibilidade de contribuição, a partir de suas experiências, para a melhoria da gestão, desde que sejam criadas oportunidades para que sejam ouvidos.

[alta demanda do NAE] **sempre tem uma demanda maior de pedido que o NAE pode atender** [...] sempre tem gente querendo mais, querendo mais, querendo mais. E eu sei dizer que tem novos, mas têm que retornar muitas vezes, aí tem que ter um horário de retorno. [...] não cresceu a demanda de professores com o número da demanda de assessorias. [...] eu faço acompanhamento, [...] Tem que ter um estatístico, de preferência um técnico estatístico. Esse é um dos motivos do porquê eu estou aqui (Entrevistado(a) TA2, grifo nosso).

Eu acho que ele [IME] não cresceu. Eu venho pra esse meu canto e não enxergo o resto ... do meu trabalho, [...] a Matemática, o pouco que eu olho continua na mesma. Não cresceu nada. (Entrevistado(a) TA2).

As diferentes percepções sobre a integração entre setores e entre colegas foi um aspecto que emergiu como uma contradição interna, como nos excertos apresentados a seguir:

Às vezes, tem os contratempos que todo mundo tem e tal, mas, na verdade, atualmente, eu tô já em fase de aposentadoria. Tô amando, porque isso faz parte, né, a gente trabalhar anos dentro de uma Universidade, ou qualquer outro setor, chegar na época da aposentadoria. Eu, agora, na verdade, mudando de setor, eu tô, não perdida, perdida não é a palavra, mas, assim, vendo uma diferença, né? Porque lá eu fazia uma coisa e hoje eu tô fazendo outra. [...]é bem diferente, o trabalho. Sabe, é bem diferente, até que tô estranhando. (Entrevistado(a) TA1).

Eu gostei [mudança de setor] porque antes [...] trabalhava muito com bolsista [...] não podia se entrosar [...] quando eu fui pra ali eu me sentia mais inseguro, mais tímido, e agora até já me soltei um pouquinho. [...] pedi porque [no setor antigo] eu ficava muito parado [...] eu sou muito



envergonhado, muito encabulado pra lidar com secretaria, professor, com aluno. Aí ela [gestora] disse: “a gente tá ali pra um ensinar o outro, [...] não vamos deixar o senhor sozinho aqui”. (Entrevistado(a) TA3).

Comecei na sala 115 aqui [...] Depois fui pra sala 113, onde é hoje o [Setor de] Recursos Computacionais. Ficamos pouco tempo ali, [...] nos passaram pra sala 110 ou 108, se não me engano [...] é onde botaram as divisórias, então foi na [sala] 110, onde ficamos um bom tempo. Depois nós fomos jogados, digamos assim, pra onde a gente está agora, que é a sala 102. Até brinquei [...]: desse jeito na próxima mexida nós vamos pra rua, porque não tem mais salas pra lá. (Entrevistado(a) TA2).

No dia a dia que tu vai vendo as coisas, é que eu... Eu sempre gostei de ficar no lado do aluno e, hoje, eu tô, não perdida, né – eu tenho contato com o aluno no corredor, converso com um, converso com outro. (Entrevistado(a) TA1).

A pouca integração entre os servidores técnico-administrativos de setores diferentes surgiu como um elemento que pode estar interferindo na memória institucional e na própria gestão de documentos, pela ausência de comunicação, tal como observado nas seguintes falas:

Eu conheço os [colegas] que eu já conhecia. Os novos não. [...] a gente aqui fica no final do corredor, funciona assim, aí a entrada é lá pelo outro lado. [...] Nós já somos aqui no fundo, eu chego, no máximo vou ali na Secretaria [...] mas também **não conheço os problemas dos setores**. A gente é isolado na verdade, falando por mim....então somos nós aqui e os outros lá...mesmo porque as situações são diferenciadas, só não é extremamente um aqui e outro lá porque a gente passa por lá, pra pegar a chave, conversar com um, mas é algo que pra mim é meio raro. [...] é que isso faz parte do trabalho e do setor, porque aqui basicamente se tu sai, mesmo tendo os três, um vai ali tem que ficar o outro. (Entrevistado(a) TA2).

A partir do momento que elas chegaram, hã, como elas ficaram cuidando mais da parte, da vida do aluno, a vida acadêmica do aluno, hã, **isso me deixou**, assim, tipo, **meio só**, entendeu? Porque, aí eu acabei ficando, fazendo coisas assim, que. Quando tem um cargo, como a TAI, né, assim, eu não sei especificamente o que a TAI faz, mas tu vê, tu procurar saber, tu vai ver. Hã, e a TAI é como uma obrigação de cuidar da vida de um aluno. É isso que elas têm que fazer. Elas têm que cuidar da vida do aluno, né? E, aí, eu ficava, tipo assim, mais, hã, mandando processo pra Reitoria, fazendo despacho em alguns processos, né, despachando alguma coisa. Mas, era mais coisas mais simples, não as coisas de, assim: por exemplo, o aluno pedia equivalência de disciplina, né, aí ela fazia a equivalência, eu: “Ah, manda pro arquivo geral; manda pro DECORD”. Essa parte eu fazia. (Entrevistado(a) TA1).

**Em termos de colegas assim, de integração eu acho importante.** Integração é no sentido de ter um lugarzinho, [...] mas naquele período entre almoço, tivesse um local como tinha antigamente lá naquela ponta [...] onde hoje é a secretaria. Tinha uma salinha estreitinha ... sala do cafezinho que os funcionários usavam, tinha sofá, cafezinho, professor podia usar mas **era muito mais usada pelos funcionários**, e do lado era a secretaria, aí eles desmancharam aquilo ali, fizeram secretaria, tudo bem, mas se

tivesse algo...aí é uma coisa extra trabalho, uma coisa pra descontrair, depois tu volta pro trabalho de novo. (Entrevistado(a) TA2).

Voltar atenção à comunicação, que é a base da pirâmide para o entendimento da memória institucional de Costa (1997), promovendo diálogo e integração, pode vir a beneficiar inclusive os servidores mais novos, que não conhecem e não compartilham as memórias mais antigas, e cujos registros dos valores institucionais ou não existem ou não estão disponíveis. Este posicionamento encontra apoio em Costa (1997, p. 135), no que tange à comparação do *locus* da comunicação como a base para a memória institucional.

### 5.3.2.3 Subcategoria Gestão e Conflito

Outro aspecto que parece ter impactado fortemente o grupo de servidores, pois foi citado por servidores gestores também, se refere à mudança em relação ao controle de frequência dos servidores técnico-administrativos e a implantação de um ponto eletrônico, como a seguir:

A parte negativa ... mas que não é local ... é essa situação do ponto eletrônico, essa que foi agora essa pressão ... então é muito negativo, [...] porque antes parecia que o servidor tinha um apoio da chefia [...] tanto é que a gente trabalhava mais leve digamos assim, sem ... tu não tinha uma cobrança direta em cima de ti, e todo mundo fazia seu trabalho e a UFRGS sempre lá, nos primeiros lugares. De uns tempos pra cá os direitos, as saídas ... É não pra quase tudo nos últimos anos. (Entrevistado(a) TA2).

Até o ano passado, eu era feliz aqui dentro, né. Até o ano passado eu era feliz. Hã, o que eu digo de felicidade é de tu chegar feliz no serviço. E, ultimamente, eu tenho vindo mais pra fechar meu tempo de serviço, né. Hã, Eu não tô feliz, eu não estava feliz ali [no antigo setor]. E, talvez, as pessoas quiseram me trocar – bem sincero – por alguma coisa que teve anterior. Só que a possibilidade que eles me deram de ficar feliz, eles proporcionaram a minha felicidade. Hoje, te juro, Ana, que eu chego mais feliz, aqui no Instituto, entendeu? Porque eu já **tava me sentindo, assim, escanteada** [no antigo setor], ultimamente, e era isso que tava acontecendo [...] Então, **quando tu não tá feliz, dá vontade de tu ir embora. Então, não dá nem vontade de chegar.** (Entrevistado(a) TA1).

E eu acho que foi uma coisa meia engraçada, do jeito que foi colocada, né. E a gente abaixou a cabeça e foi fazer. E eu acredito que, na Universidade, tem muita gente que tá infeliz, né. Isso, pra mim... Então, assim, tu fazer festa num lugar onde tu não tá feliz, é melhor não fazer. E foi o que eu fiz esse ano. Aí, este ano eu fui convidada: “Aí, [nome], vai, festa junina”. Aí foi a direção, foi a vice-direção, foi a assessora da minha sala, todo mundo me pedia. Eu não ia porque eu não tava feliz. E foi bem assim que eu falei. Mas, e este ano não saiu a festa. (Entrevistado(a) TA1).

às vezes, a gente tem que fazer a presença da gente valer, não só no trabalho, como em outros lugares. Tem que fazer valer alguma coisa, entendeu? Porque, muitas vezes, tu faz, não para agradar alguém, eu não faço para agradar alguém, entendeu? Faço para ser feliz, né, pra ficar feliz e ver as pessoas felizes. Mas, quando tu não tá feliz, como é que tu vai fazer o outro feliz? É impossível, né. Eu não... É que nem casamento: casamento não tá bem, ou tu separa ou tu aguenta até o fim e engolindo coisas. E é o que... Não dá pra viver assim. E, aí, eu resolvi que, pra tá feliz, pra fazer os outros feliz, tem que tá feliz. (Entrevistado(a) TA1).

Eu acho que a gente... Aqui no Instituto, teve meio que uma divisão, sabe? Eu me sinto envelhecida, daquele tempo pra cá. (Entrevistado(a) TA1).

Este acontecimento parece ser um ponto de conflito identificado com mudanças geradoras de mudanças também nas relações de colaboração e coesão institucionais, como identificado na fala de TA1, sobre a organização de alguns eventos comemorativos que eram realizados no IME:

A minha memória de festa, aqui do Instituto, até o ano passado, eu me sentia feliz em fazer festa. Aí, este ano, eu fui convidada a fazer festa e eu achei que não tava bom. E pra ti fazer festa só pra agradar os outros, tu tem que tá feliz. Foi uma pena, sabe, que meio que se desmoronou um castelo. Tipo, tava tão bonito e, aí, de repente, algumas coisas não tavam bem e a gente acabou... (Entrevistado(a) TA1).

O presente relato entra em contato com Andrade (2002, p.62), quando este aborda a “vertigem da mudança”, identificada como uma contínua atualização e “versões de si próprias, da sua identidade e do sentido dos seus negócios” e que pode vir a comprometer a estabilidade institucional.

A seguir passa-se à seção analítica de gestão documental.

### 5.3.3 Tema-chave Gestão Documental

No tema-chave Gestão Documental foram identificados as subcategorias Práticas e Documentos Híbridos; Verbalização e Insights; e Entre Arquivo Morto e Depósito, conforme análises seguintes.

#### 5.3.3.1 Subcategoria Práticas e Documentos Híbridos

Em relação às práticas de gestão documental, emergiram comentários sobre a produção, guarda temporária e preservação de documentos nos setores, indicando que existem práticas de gestão em todos os setores do IME.

Na maioria das vezes, a gente digita e ele [gestor(a) docente] assina. (Entrevistado(a) TA1).

Eu fiz curso de arquivo [...] um minicurso, na verdade, porque, na Universidade, tu não tem grandes catálogos. Não é uma Biblioteca. Então tu vai fazendo pastas, né, tu vai criando pastas [...] (Entrevistado(a) TA1).

Então, tu faz correspondência recebidas e as expedidas, onde são os ofícios, pedidos, né, e, também, faz outras pastas com atestados, declarações. [...] basicamente, é esse tipo de acompanhamento que a gente tem, de receber os documentos e guardar. [...] eu faço uma pasta 2015-2016, de dois anos. [...] Então, essas pastas antigas, a gente vai guardando em caixas-arquivos, guardadas no local de trabalho. Se, por acaso, a gente precisar algum documento antigo, aí a gente consegue. (Entrevistado(a) TA1).

Conforme Barros (2016, p.34), na atualidade, “a produção de documentos de arquivo encontra-se em uma situação híbrida” em que documentos digitais e em papel são produzidos concomitantemente. E esta situação pode ser constatada no IME, em práticas que tem gerado documentos híbridos, presentes nas rotinas dos servidores técnico-administrativos, que produzem, recebem e armazenam documentos em papel e eletrônicos, conforme evidenciado em colocações como as seguintes: “E hoje em dia, na verdade, como tudo é *online*, então tu acaba guardando muitas coisas no computador, né. Então, fisicamente, tu guarda muito pouca coisa.” (Entrevistado(a) TA1). Da mesma forma pode-se observar nos seguintes excertos:

Eliminou, também, o papel, né. já foi em papel, depois em CD. E, aí começa muito CD, muita coisa, aí vai ficando vai ter um momento que tu não vai ter espaço pra guardar coisa. (Entrevistado(a) TA1).

Esses são guardados aqui, é o que tem de mais interessante ... programas, os cds, tem disquetes também, mas possivelmente esses disquetes, [...] Estavam em disquete, passavam, já compraram em cd, antivírus ... Basicamente é isso, tem agenda onde são guardadas, não sei de quanto em quanto tempo. [...] Então findou aqui compra outra agenda, pega essa aqui e guarda.[...] Em termos de armazenamento de assessoria, de resultados, banco de dados, acho que tá excelente, principalmente pelo que ele [colega] está fazendo. (Entrevistado(a) TA2).

Na época que eu trabalhei [em outro setor], eu gostava de deixar tudo registrado, porque o papel pra mim ... eu trabalho mais com computador, mas eu sou mais do papel [...] tudo que era coisa eu registrava. (Entrevistado(a) TA3).

Mesmo quando a resposta ao questionamento sobre produção e armazenamento de documentos em papel foi negativa, em relação a documentos

eletrônicos armazenados no computador, a resposta foi positiva, indicando que existe algum tipo de organização: “Ah sim, isso a gente deixava, deixa os arquivos ali.” (Entrevistado(a) TA3).

A questão das substituições das mídias, e principalmente das digitalizações, emergiu novamente na fala de entrevistado(a) TA1:

Eu acho, na verdade, muito melhor, né, que pegasse esses documentos e **escaneasse** e guardasse num CD, num, assim... Porque eu não vejo necessidade. Porque muita coisa ali nunca mais vai se olhar. Nunca mais. Eu acho assim, ó, a gente tem um próprio Dropbox, é um programa que tu guarda tudo ali. [...] Não é que não sejam mais duráveis, mas eu acho muito acúmulo de papel, sabe? Tu abre o armário, assim, é caixas e caixas e caixas, que nunca mais eu vou ver, vou querer olhar aquilo. Não vou olhar. (Entrevistado(a) TA1).

Santos (2013, p. 20) divulga o resultado de um evento promovido pelo CONARQ, no qual houve o entendimento de que a digitalização “não tem validade jurídica no sentido de permitir a eliminação do original digitalizado, mesmo que a cópia resultante seja assinada eletronicamente pela instituição executora da digitalização”. Existe uma diferenciação entre documentos eletrônicos e documentos digitais, embora em sua abordagem considere os primeiros como sinônimos de “documento arquivístico digital<sup>42</sup>”. (SANTOS, 2013). Documentos eletrônicos são tanto os documentos armazenados e acessíveis por meio analógico, como cds, dvd, fitas cassete de áudio e vídeo, quanto por meio digital, como e-mail, e-book e mp3, “codificados em dígitos binários, acessíveis e interpretáveis por meio de sistema computacional”. (SANTOS, 2013, p.10).

A partir dos relatos dos servidores técnico-administrativos, identificou-se que há um conhecimento intuitivo e práticas de produção, tramitação, uso e arquivamento, mas a avaliação não foi mencionada. Estas práticas não são coordenadas, de forma que cada servidor ou setor cria suas regras e convenções, como pode ser visto a seguir:

Quando tu entra na Universidade, **tu não sabe nem por onde começar**, né. [...] eu achei melhor eu querer saber como é que funcionava. Aí eu fiz, mas foi poucas horas.[...] Acho que 1998, 1999, por aí, antes, um pouco.[...] Não fiz mais nada, porque eu não via necessidade. Porque quando tu aprende as técnicas, né, é pra vida toda. Então, tu não tem muito o que fazer. (Entrevistado(a) TA1).

<sup>42</sup> Documento arquivístico digital é o documento digital reconhecido e tratado como documento arquivístico, conforme o Glossário da Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos, CTDE/CONARQ, 7.ed. 2016.

A gente faz alguns documentos e arquiva os pedidos [...] a gente gera os documentos e depois guarda [...] depois de um tempo, já que a gente não tem arquivo, não tem lugar apropriado pra guardar, **a gente acaba não guardando mais**. [...] a gente guarda um tempo pra ter controle, até pra ver a necessidade de fazer, depois a gente passa. (Entrevistado(a) TA3).

Não tem assim [norma escrita]: "ah tem que guardar um ano". Normalmente a gente guarda assim uns quatro, cinco meses, seis meses, depois a gente não tem nem como guardar muito documento. [...] porque teria que ter muito espaço guardado. Mas [...] eu faço esse controle mensal e eu sei quando foi trocado. (Entrevistado(a) TA3).

Não sei, porque eu cheguei aqui e já estava em andamento. Não sei te responder, mas tem material antigo, **talvez o material muito antigo que já não faça mais sentido, tenham ido embora, não posso te dizer**. (Entrevistado(a) TA2).

Apesar das afirmações acima estarem relacionadas a controles individuais transitórios que não envolveram documentos oficiais, elas representam uma lacuna existente em relação à capacitação dos servidores para o exercício da gestão documental.

na verdade, é armazenada é pela prática, tá. Mas uma coisa que nós adotamos na COMGRAD, que todo ofício que nós enviasse, pra qualquer setor da Universidade, mas, especificamente pro DECORD, todos, na verdade. No momento que a gente faz e é assinado, a gente escaneia o documento, manda por *e-mail* e, quando é escaneado, a gente tem uma pastinha no computador que a gente guarda lá. Porque, aí, já tá assinado. (Entrevistado(a) TA1).

Muito embora os relatos indiquem que há práticas de gestão de documentos, não se pode falar em gestão documental no sentido pleno como o entendido a partir da Lei 8.159/1991, que a conceitua como o “conjunto de procedimentos e operações técnicas” que envolve “produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”, já que não há uma coordenação de esforços para esta finalidade, nem um profissional arquivista lotado na Unidade Acadêmica.

### 5.3.3.2 Subcategoria Verbalização e Insights

A verbalização como um momento de autorreflexão foi identificada também em relação aos servidores técnico-administrativos a partir da provocação e questionamento sobre as próprias práticas. Ao ser questionado sobre o motivo pelo qual o(a) entrevistado(a) achava que não podia criar uma forma de registro ou

organização de suas rotinas, a resposta foi a seguinte: “teria que ter uma pasta, um arquivo assim pra guardar ... seria importante né? [...] eu acho importante fazer um registro, chegar o fim do ano e saber [...] quanto o instituto gasta [...] qual uso? Isso é importante né? (Entrevistado(a) TA3).

Wertsch (2011, p.23) enfatiza a capacidade e importância da narrativa, oral ou escrita de contextualizar ideias, memórias e a si próprios. Durante as entrevistas, o aprofundamento dos questionamentos, por vezes além do tema focalizado neste estudo, proporcionou maior entendimento sobre o funcionamento do IME e como os indivíduos organizam suas rotinas de trabalho, e do quanto se pode aprender com os colegas. Da mesma forma que os entrevistados, tive meus insights ao elaborar os questionamentos e pude perceber a importância desses encontros e diálogos para a melhoria da gestão como um todo. Os servidores não gestores têm muito a contribuir se for criado um ambiente propício para sua manifestação.

Na seção seguinte destaca-se uma tipologia documental como categoria emergente.

### 5.3.3.3 Subcategoria Entre Arquivo Morto e Depósito

Os servidores técnico-administrativos mais experientes puderam, aos poucos, esclarecer o destino dos documentos mais antigos do IME, vindos do Campus Centro, à medida que foram falando, as lembranças começam a surgir, como a seguir:

Quando eu vim trabalhar na COMGRAD, na verdade eu não lembro a data [...] tinha uma outra secretária, [...] e ela fez alguns armazenamentos, guardado **num setor, Arquivo Morto que o Instituto tem. Mas a gente, na verdade, nunca precisou ir buscar algum documento lá.**[...] Eu já visitei lá mas, assim, só pra ter uma ideia do que que tinha lá, não que eu fosse procurar algum documento lá. Porque tudo, na verdade, que eu precisei, nós tínhamos já guardado ali. Quando eu entrei, **ela tava indo embora e ela colocou lá coisas bem antigas** né, na verdade, que a gente nunca precisou. (Entrevistado(a) TA1, grifo nosso).

Na fala do(a) entrevistado(a) pode-se perceber a alusão ao “Arquivo Morto”, que remete à Silva (2007, p. 31), ao mencionar o “fantasma da ausência”, referindo-se à falta de espaço físico, qualificação profissional, condições de trabalho, equipamentos e recursos humanos e materiais para a guarda e preservação documental. Silva (2007, p.40) acrescenta que as soluções adotadas no caso da Justiça do Trabalho iam da eliminação indiscriminada dos autos judiciais, por

escrivães, depois de cinco anos de arquivamento, até a armazenagem de processos em banheiros. (SILVA, 2007, p. 31)

Um dos servidores técnico-administrativos entrevistados forneceu uma descrição e algumas explicações sobre o armazenamento dos documentos antigos do IME no Almojarifado, como transcrito a seguir:

Era **tudo nas prateleiras que tinham no almojarifado**. [...] os documentos eram guardados onde é o DAEMA [Diretório Acadêmico dos Estudantes] hoje. [...] eu lembro que, até, na época eu ajudei [um colega aposentado e já falecido, que] disse: **tem que pôr aqui esses documentos que são tudo parte do Instituto**. Aí eu disse: “bah, mas tá tudo atirado assim”. Ele disse: “**pois é, não tem lugar pra botar, às vezes chega material, tem que tirar de um canto e botar noutro, as caixas de arquivo**”. Isso eu me lembro, eu conheci os documentos tudo ali. [...] ajudei, umas duas ou três vezes a mudar alí de local. [...] até uma vez precisavam de uns documentos e demorou a achar, aí **eu ajudei ele a achar os documentos**. [...] sim **conheci o que tinha dentro das caixas**. [...] na época ele falava que as caixas eram tudo documentos do Instituto, até ele dizia: “ah essa aqui veio lá do centro, não sei quanto anos tem aquele documento, não sei quantos anos eles estão guardando aqui, não tem local pra guardar. Cada vez que eu tenho que botar material [do almojarifado] tem que estar mexendo nessas coisas. [...] **A gente levava caixas e caixas pro almojarifado, tudo guardado lá**. (Entrevistado(a) TA3).

As caixas de documentos foram mudadas de lugar várias vezes na mesma sala, para ceder espaços para guarda de materiais de almojarifado e equipamentos eletrônicos. Posteriormente foram removidos para a sala, de onde foram deslocadas em 2015, conforme relatado anteriormente.

O distanciamento de seu local de guarda em relação ao setor administrativo pode ser outro fator que influenciou no esquecimento a que foram submetidos: um módulo de pequenas salas de serviços e banheiros. Situação que também pode ter sido agravada, tanto pela ausência de uma legislação voltada para a gestão na época da transição dos documentos para o Campus do Vale, em 1985, quanto pelo desconhecimento posterior em relação à Lei de Arquivos, que é de 1991.

O compartilhamento do espaço para finalidades distintas, mantendo os documentos junto ao Almojarifado, que é um depósito de materiais diversos, pode ter contribuído para a formação e manutenção de uma imagem de desprestígio quanto à preservação e estado de conservação, ocasionando sua remoção para local provisório em 2015. A medida que se expressa, (Entrevistado(a) TA3) vai lembrando do vivido e oferece uma explicação para o que pode ter ocorrido:

tô abrindo a memória agora. [...] o DAEMA foi ali pra baixo...o DAEMA era na parte de cima. Aí ele foi ali pra parte de baixo, aquela parte tinha a



parede, e foi desmanchada a parede, bem no canto tinha uma peça e uns equipamentos eletrônicos [...] e tinha muitos documentos de arquivo ali. O [colega] até comentava: é, eles **querem fazer um arquivo pra deixar tudo aqui**. Ai tinha umas prateleiras à volta, e ele comentava: não sabia onde ia colocar os eletrônicos e computadores. Aí **na época a gente tirou dali e colocou no almoxarifado**. Veio tudo pro almoxarifado quando mudaram o DAEMA pra ali. E ali ficaram. [...] Cheguei a ver documentos até de [mil novecentos e] setenta e quatro, setenta e dois, setenta e um, parece que vi esses documentos...até lembro que o Antunes dizia: "bah esses documentos aqui tudo, atirados nessas caixas". [...]muita umidade, perto de banheiro, não sei como não estragou tudo. [...] mas eu sei que tinham muitas caixas, eu lembro que uma vez tava na parte de baixo, e ele colocou umas tábuas assim [como prateleiras]. Ai a gente botou tudo na parte de cima. Então eu ajudei e ele disse: bah tomara que seja a última vez que eu vou mexer nessas caixas, tirando de um canto e mudando de lugar. (Entrevistado(a) TA3).

A partir dos relatos, pode-se inferir que as decisões foram tomadas sob a pressão de demandas de rotina mais urgentes, tais como abrir espaço aos materiais do Almoxarifado, o que pode ter contribuído para o estado físico em que foram encontrados os documentos, em 2015. Conforme Indolfo (2012, p.14-15), além dos esforços para a "construção de uma legislação arquivística", sua aplicação é uma tarefa complexa que requer "conscientização dos diversos agentes do Estado e da sociedade."

Finaliza-se com a fala de GTAC1 sobre a importância de "ressuscitar" os arquivos: "Os arquivos não estão mortos, eles só precisam ser organizados de forma adequada, até pra que a gente dê acesso, e garanta a sua função secundária, que é, eu diria que primordial, que é dar acesso à sociedade como um todo". (Entrevistado(a) GTAC1).

Como resumo da categoria Técnico-Administrativos Não-Gestores (TA), as categorias emergentes demonstraram a existência de conflitos relacionados internamente com comunicação e integração entre os setores e servidores, e conflitos externos identificados com a conjuntura do país, que afeta globalmente as instituições públicas. Quanto à gestão documental, emergiram práticas e entendimentos que sugerem a existência de ações não coordenadas, e ausência de clareza nas percepções sobre os aspectos que envolvem as noções de gestão e de documento, que necessitam de um melhor entendimento.

#### 5.4 Síntese das Análises

No Quadro 12, a seguir, apresenta-se uma síntese das categorias analisadas.

Quadro 12 – Síntese das Análises

Categoria	Subcategorias	Conclusões
Categoria Gestores Técnico-administrativos da Administração Central	Lugares e Temporalidades	Lugares são marcos espaço-temporais nas narrativas das trajetórias profissionais, e para a constituição das memórias tanto individuais quanto coletivas. As diferentes espacialidades e temporalidades evocadas constituem um plano simbólico e não linear da memória institucional.
	Laços Afetivos	As lembranças que reconstróem trajetórias profissionais se confundem com a trajetória institucional, mas não são registradas em nenhum outro lugar, além da memória da geração que lá atuou e as compartilhou. Este elemento reforça a importância dos laços de pertencimento para o fortalecimento da memória institucional.
	Gestão e Mudanças	A memória é construída coletivamente, mas sofre flutuações e mudanças constantes, num movimento entre a lembrança e o esquecimento. A instituição também se movimenta entre o instituinte e instituído, o que resulta em forças que se aproximam e se afastam produzindo os contextos de estabilidade ou de mudança que a afetam e repercutem na sua gestão e nas políticas de memória.
	Trajetória do IME	O foco na finalidade institucional da Universidade e do IME constitui um compromisso presente em todas as categorias analisadas, constituindo um valor e elemento de coesão que reforça a identidade e a memória institucional.
	Identidades	A coesão dos grupos fortalece vivências, aprendizagens e transmissão de conhecimento, enquanto a fragmentação em grupos menores e/ou a dissolução de grupos decorrentes da evasão de seus participantes interferem e enfraquecem a memória e a identidade institucional.
	Atribuições do Arquivo e do Museu	Os gestores técnico-administrativos da Administração Central percebem seu papel de liderança na condução de políticas de memória na Universidade, mas dificuldades de infraestrutura acabam limitando a ação ao cumprimento de suas finalidades principais. O Arquivo Central gerencia os processos físicos da Universidade e o Museu coordena ações de difusão cultural. Apesar de limitações de pessoal e infraestrutura, os órgãos assessoram as Unidades Acadêmicas quanto à gestão documental e divulgação de acervos científicos à comunidade.
	Assessoria e Parceria	Arquivo e do Museu reafirmam seu compromisso com a assessoria e parceria aos interessados na preservação de documentos e artefatos da memória e o estímulo para que os acervos permaneçam em seus locais de origem. Por outro lado, a disposição para o diálogo e parceria entre as mesmas pode beneficiar ambas as instâncias de memória da UFRGS.

Continua

Continua

Categoria	Subcategorias	Conclusões
	Digitalização e Descarte da Memória	A função da digitalização é de preservação de documentos originais da manipulação constante, e de ampliação de acesso aos documentos e informações. A digitalização também demanda gestão de documentos digitais e não é sinônimo de eliminação dos documentos em papel. O descarte de documentos é vedado por Lei, enquanto a eliminação está prevista, cumprido o prazo legal e não sendo de guarda permanente. Mesmo sujeitos a eliminação, tais documentos podem ter valor para a instituição que o produziu, podendo ser também considerados de guarda permanente.
	Valor e Perda da Memória	A atribuição de valor para documentos em papel pode transcender os critérios baseados nos instrumentos arquivísticos de classificação documental. Percebeu-se a perda de elementos importantes da memória pela carência de reflexão e debate a respeito disso, especialmente no IME.
	Boas Práticas	As boas práticas decorrem de um conjunto de regras tácitas que representam cuidados com a preservação documental. A convergência de olhares de diferentes áreas pode conduzir a uma avaliação mais criteriosa e uma gestão documental eficaz, visando o acesso futuro.
Categoria Gestores Técnico-administrativos do IME	Laços Afetivos com o IME	O vínculo institucional com o IME é estabelecido a partir de escolhas pessoais ou compulsórias, e ocorre apesar do estranhamento inicial, dos preconceitos e estereótipos manifestados por resistência e desconhecimento em relação ao IME.
	Identidades	Evidenciou-se a relação intrínseca entre memória e identidade, de forma que as memórias são fragmentárias porque as identidades também o são. Essa situação pode estar relacionada à comunicação entre setores.
	GTA Gestão e Mudanças	Recentes mudanças resultantes de realinhamento estratégico da UFRGS foram percebidas como negativas na relação da instituição com seus servidores. A mudança parece estar relacionada ao rompimento de acordos tácitos de confiança e comprometimento institucional. Como reflexo a evasão de servidores mais experientes e que conhecem mais profundamente o IME representam uma perda para a memória institucional, pois estes servidores não deixam legados.
	Entendimentos sobre a Memória Institucional	Os gestores técnico-administrativos conhecem pouco sobre a trajetória do IME, principalmente sobre sua fase inicial. E isso não parece ser uma preocupação, pois o que pauta a ação sugere um eterno presente, no qual o cotidiano fragmenta o tempo. Entre gestores mais novos, há uma dificuldade em associar as práticas a acontecimentos que alteram de certa forma a trajetória da instituição. A percepção é a de execução de uma ação ou tarefa pontual, sem consequências maiores.

Continua

Continua

Categoria	Subcategorias	Conclusões
	Atribuição de Valor aos Documentos	Há evidências de que os documentos são fonte de aprendizagem para gestores técnico-administrativos mais novos, embora a maioria não perceba valor, além do funcional e imediato. A dimensão do valor dos documentos para a memória do IME pode ultrapassar o critério técnico que define os prazos de guarda.
	Conhecimentos Arquivísticos	Evidenciou-se que os gestores desconhecem a legislação e os instrumentos de gestão arquivística, tanto para documentos em suporte papel quanto para documentos eletrônicos, o que sugere ações urgentes e integradas com Arquivo Central e Museu da UFRGS.
	Critérios Setoriais	Foi evidenciado que a gestão documental é realizada a partir de regras tácitas, conhecimentos rudimentares e intuitivos, pois não há normas ou regras escritas que orientem os setores ou uma diretriz da unidade acadêmica.
	Digitalização e Descarte	Um argumento que aparece com naturalidade entre os gestores técnico-administrativos é o de que os computadores e os sistemas eletrônicos são os armazenadores legítimos, e que, por isso, documentos em papel não precisam ser guardados. Não há uma maior compreensão de gestão híbrida de documentos e sim de substituição, o que acentua o desejo do descarte do papel.
	Reflexões Inesperadas	As reflexões inesperadas surgiram a partir da verbalização sobre os entendimentos dos gestores quanto à memória e à gestão documental, promovendo uma autorreflexão a partir da comunicação.
	Arquivo Imaginário	O arquivo imaginário é uma referência a imagens que emergiram das falas dos gestores entrevistados ocasionadas pelo distanciamento entre os indivíduos e seus espaços de memória, como um lugar etéreo e auto organizado.
Categoria Técnico-administrativos Não Gestores do IME	TA Trajetória do IME	São os servidores que não ocupam cargo de gestão com mais experiência na UFRGS e no IME, e possuem uma visão em perspectiva, no tempo. A instituição passa a ser um segundo lar e as trajetórias pessoais e institucionais se entrecruzam, por isso estes servidores são os testemunhos da face contemporânea.
	Laços Afetivos com o IME	A longa permanência no IME manifesta-se no cuidado e desejo de melhorias na unidade acadêmica, comparando-a a outras do entorno. Embora exista a percepção de que isto envolve decisões dependentes de outras esferas da Universidade e externas, evidenciam-se laços afetivos com a instituição e preocupação com sua valorização.

Continua

Continua

Categoria	Subcategorias	Conclusões
	Eventos Comemorativos e Homenagens	O desconhecimento sobre a origem do IME pode estar relacionado a interrupções na transmissão dos legados, e da própria rede de comunicação interna no IME. Isso se manifesta na ausência de homenagens aos antigos colaboradores e raras alusões a eventos comemorativos, o que pode indicar que não envolvem a comunidade do IME.
	Gestão e Integração	A integração entre servidores de diferentes setores, promovida por meio da memória institucional, pode fortalecer os laços de identidade, melhorar a comunicação interna e transmitir à nova geração o legado do IME.
	Gestão e Conflito	A mudança, neste caso, emergiu como um aspecto negativo e que parece ter abalado o conjunto dos servidores técnico-administrativos, com reflexos na coesão interna e no comprometimento, devido ao rompimento de regras tácitas.
	Práticas e Documentos Híbridos	Os servidores evidenciaram práticas de gestão documental, mesmo que estas sejam baseadas em conhecimento intuitivo e práticas não coordenadas, de forma que cada servidor ou setor cria suas regras e convenções.
	Verbalização e Insights	Foram identificados momentos de autorreflexão durante as entrevistas, o que demonstra que promover e fortalecer os laços comunicativos entre os servidores pode evidenciar momentos de reelaboração do pensamento conjunto, fortalecendo assim identidades e laços com a instituição.
	Entre Arquivo Morto e Depósito	Decisões equivocadas e ausência de políticas institucionais, no passado recente da UFRGS e do IME, contribuíram para a constituição de um “Arquivo Morto”. Através da abordagem da memória institucional abre-se uma possibilidade de aderência da comunidade do IME para a qualificação da gestão documental.

Fonte: elaborado pela autora.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo, buscou-se compreender a memória institucional do IME e sua relação com a gestão documental, como objetivo geral, procurando entrelaçá-lo aos contextos nos quais está inserido e com os quais mantém interlocução: em interface com o IME, razão de sua construção; com as demais unidades acadêmicas e a Administração Central; e com a sociedade. Assim, foi realizado um estudo qualitativo, baseado em pesquisa documental e dezoito entrevistas semiestruturadas, as quais foram analisadas segundo a análise de conteúdo temática.

Sob a perspectiva teórica, o estudo procurou apresentar a complexidade envolvida na abordagem temática da memória institucional e da gestão documental, analisando essas abordagens empiricamente em uma unidade acadêmica da UFRGS. Buscou-se em Halbwachs (2006) o referencial teórico para a memória coletiva, em diálogo com os pressupostos identificados por Gondar (2005) quanto à memória, no âmbito institucional. Assim, a polissemia e a transdisciplinaridade, o compromisso ético e político, o caráter processual e representativo da memória foram manifestados na seleção de autores para o recorte teórico e no encontro entre correntes de pensamento.

A complexidade permeou o estudo, apresentando expressão na identificação de inter-relações dinâmicas macro e microsociais e institucionais, evidenciando o IME em relação à UFRGS e às demandas sociais que o mobilizam. A análise dos dados demonstraram que, em termos macrossociais, demandas e conjunturas sociais favoráveis ou desfavoráveis apresentam reflexos diretos e indiretos no desenvolvimento da UFRGS e do IME, em especial. Em termos macroinstitucionais, o planejamento estratégico busca instituir mudanças e realinhamentos, mas existem distanciamentos que podem interferir nas relações e comunicação entre órgãos, os quais são reproduzidos, em nível local, nos setores do IME, de forma que cada unidade e cada setor tenham entendimentos próprios sobre a gestão documental e sobre a memória institucional. Por fim, em termos microinstitucionais, tem sido possível perceber os reflexos desse cenário complexo nas relações internas, nas identidades e na própria memória institucional, pois as descontinuidades das ações e da transmissão de conhecimentos e práticas entre gerações, por ocasião de trocas

de gestão e mobilidade de pessoal parecem impactar em seu patrimônio documental.

Quanto à gestão documental, foram abordados conceitos polissêmicos por natureza: informação que é o cerne das relações sociais, documento que é seu suporte, arquivo enquanto armazenador e repositório físico e mobilizador da memória, buscando entendê-los em rede de relações com a memória institucional. A análise desses aspectos apoiou-se em Andrade (2002) e Costa (1997), entre outros autores que colaboraram para sua compreensão.

Por meio das análises, foram evidenciados alguns elementos que impactam na gestão e na preservação documental, no âmbito da Administração Central, tais como a divisão estrutural dos órgãos responsáveis por políticas de gestão documental e de difusão das políticas de memória. Embora trabalhem com preservação, memória, identidade e documentos, o Arquivo Central e o Museu da UFRGS têm os seus âmbitos de atuação limitados, de certa forma, pela hierarquia organizacional, o que gera empecilhos para uma aproximação efetiva entre estes órgãos, que crie possibilidades de diálogo e ações integradas. Por sua vez, o reduzido número de profissionais arquivistas na Universidade e a recente reestruturação do Arquivo Central ainda não permitem a proposição de uma política arquivística que integre todos os órgãos e setores da Universidade. Mesmo com as limitações estruturais, os dois órgãos oferecem assessoria técnica, quando solicitados, mantendo parceria com os órgãos que demandam seus serviços.

A pesquisa bibliográfica evidenciou a Arquivologia como campo de conhecimento privilegiado para refletir sobre a gestão e a preservação de acervos documentais. E apesar de apresentar um desenvolvimento tardio no Brasil, já se percebe que a formação superior tem produzido como resultado maior reflexão expressa em publicações científicas e no fortalecimento da identidade profissional. Por meio da análise de dados, observou-se que o número limitado de profissionais arquivistas para administrar o imenso volume de processos físicos e ainda as massas documentais descentralizadas e acumuladas pelos diversos setores ao longo de décadas tem sido um obstáculo para o estabelecimento de uma política de gestão documental na Universidade. Nesse sentido, a parceria com as unidades acadêmicas é fundamental para que através da assessoria técnica se promova a institucionalização da gestão documental nesse âmbito. Identificou-se na abordagem da memória institucional um caminho para a adesão dos gestores do IME a uma

mudança de percepção em relação a si mesmos, e aos seus documentos, como produtos de uma coletividade.

Como objetivo específico, buscou-se descrever a trajetória do Instituto de Matemática e Estatística da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a partir dos relatos encontrados e de entrevistas realizadas, o estudo possibilitou a recuperação de fontes que ampliaram o conhecimento sobre a fase inicial do IME, assim como o conjunto de dezoito entrevistas semiestruturadas privilegiou um diálogo polifônico, cujas categorias e recortes contemplados evidenciaram reconstruções sobre a fase contemporânea do IME. A contextualização analítica do IME permitiu evidenciar memórias na perspectiva dos gestores docentes, a partir dos relatos dos pioneiros, fundadores do Instituto de Matemática (IM), além de recuperar através de entrevistas os testemunhos da transição relacionada à mudança de sede, bem como uma visão contemporânea sobre as recentes mudanças que culminaram na alteração do próprio nome, que passou a ser Instituto de Matemática e Estatística (IME).

O entrelaçamento do material pesquisado com a abordagem teórico-metodológica proposta por Costa (1997) e outros autores possibilitou analisar a percepção de gestores e servidores sobre a memória institucional e sua relação com a gestão documental no IME da UFRGS, como outro objetivo específico. Costa (1997) percebe a memória institucional como um fenômeno que apresenta uma face dupla e indissociável, na qual lembrança e esquecimento se alternam. Associando essa imagem com a expressão da memória institucional e da gestão documental manifestadas no IME, observou-se que a memória institucional se apresenta nessa forma dupla e indissociável, onde podem ser identificadas duas faces. De um lado, a face das lembranças, associada ao plano da expressão oral, da comunicação das práticas e conhecimentos tácitos, da longa permanência e legitimidade frequentemente associada aos gestores docentes. De outro lado, a face associada aos seus registros documentais, cuja gestão embora predominantemente realizada por gestores técnico-administrativos, sujeita-se a flutuações e discontinuidades que remetem à face do esquecimento.

A análise da visão de seus gestores docentes e técnico-administrativos sobre o IME revelou diferentes facetas. Evidenciou-se que os gestores, tanto da Administração Central quanto do próprio IME, conhecem pouco sobre a trajetória institucional, sendo referido apenas pelo fato de uma das entrevistadas ter iniciado lá



sua trajetória profissional. No próprio IME a maioria dos gestores e servidores técnico-administrativos veio a conhecê-lo somente após o ingresso no quadro da unidade acadêmica. Os gestores docentes reconstruíram os relatos dos pioneiros, misturados a suas próprias reconstruções memoriais.

As reflexões que emergiram a partir dos depoimentos reunidos na categoria gestores permitem entender que as mesmas se baseiam em práticas e experiências realizadas nos diversos setores que integram o IME. Isso aparece nas falas, tais como: “não te preocupa que eu também não sei, vamos aprender!”; “vou falar do meu cantinho”; “aqui no setor...”. Em geral, não são feitas generalizações sobre o conjunto de gestores ou de servidores técnico-administrativos. Essa postura é reflexo das próprias divisões setoriais, bem como a ausência de maior diálogo e integração.

No âmbito da gestão documental no IME, verificou-se evidências de que há: 1) dispersão e armazenamento inadequado de documentos históricos; 2) desconhecimento sobre a legislação arquivística e suas diretrizes institucionais; 3) ausência de uma política de tratamento e preservação de documentos, em suporte papel, que representam uma considerável parte da história da instituição, e; 4) desconhecimento sobre o processo de eliminação de documentos na Universidade, como também ausência de critérios no IME para manutenção de seus documentos memoriais e da memória institucional.

Existem outros elementos que configuram registros de parte da memória institucional, observados de forma dispersa, como por exemplo, o *site* institucional, as séries de publicações internas (as séries de boletins informativos e o recente jornal do IME), a galeria de ex-diretores, os quadros com as reproduções das antigas dos prédios históricos, mobiliário, a árvore genealógica de docentes do IME, e os documentos administrativos nas fases corrente, intermediária e permanente.

O *site* institucional é um importante meio de divulgação das atividades do IME e de sua trajetória. Portanto, requer que tenha constante atualização. Embora possua alguns documentos digitalizados e um vídeo institucional, são raras as fotografias. O site baseia-se em textos, mas sugere-se que contenha mais elementos visuais e um espaço virtual destinado a reunir mais expressões de memória institucional.

Observou-se que a preocupação com o patrimônio documental da UFRGS, e do IME especialmente, ainda está centrado em pessoas que mobilizam ou buscam

mobilizar esforços para organizar e constituir acervos documentais, mas precisa ser pensada como uma política institucional. Os resultados das análises indicam que problemas comuns aos diversos setores da Universidade poderiam ser amenizados a partir da criação de uma política institucional em relação à gestão documental e à gestão cultural. Para isso, entende-se como primordial uma mudança de comportamento como resultado da convergência da identidade, do compromisso com a própria memória, e fundamentalmente pelo reconhecimento de si e do outro dentro da instituição.

Diante das percepções que se entrelaçam para formar essa comunidade, evidenciaram-se decisões a serem tomadas, tais como se o patrimônio documental do IME deve ser reunido em um único local ou ficar custodiado em cada setor produtor. Em ambos os casos, recomenda-se que os gestores da unidade acadêmica considerem a qualificação das pessoas envolvidas nesse processo, buscando um legado de boas práticas. Recomenda-se ainda que os princípios da legislação arquivística sejam observados, buscando assegurar que a cada troca de gestão ou ingresso de novos integrantes ao quadro funcional ocorra a transmissão das práticas e decisões pactuadas.

Nesse sentido, como produto derivado deste estudo, foi proposto um ciclo de palestras intitulado *Gestão documental e construção da Memória Institucional: o que, como e por que queremos preservar?*, com a finalidade de sensibilizar a comunidade do IME da UFRGS para a memória institucional através da gestão documental. Este produto partiu da percepção sobre a necessidade de uma compreensão mais ampla pelos gestores sobre a memória do IME para que resulte em adesão e colaboração mútua e não simples prescrição de regras e normas de gestão documental. Além disso, há um conjunto de pesquisadores refletindo sobre essa temática na Universidade, e dispostos a apresentar seus estudos, proporcionando uma visão mais ampla de práticas e de ações possíveis de serem empreendidas no IME.

Além desta ação, aproveitou-se o momento de revisão do Regimento Interno do IME para apresentação de proposta de criação de um Núcleo de Gestão Documental, constituindo um fórum com caráter consultivo e mediador entre os aspectos técnicos apresentados pelo Arquivo Central e as necessidades locais. A proposta de inclusão de um artigo no novo Regimento do IME referindo o Núcleo Documental teve aceitação durante avaliação de propostas na comissão preliminar, e aguarda-se aprovação e tramitação do novo Regimento do IME nas instâncias

competentes. Além disso, são previstos desdobramentos dessas ações, tais como: 1) encontros de trabalho para operacionalização conjunta de ações e proposta de melhoria na gestão documental do IME; 2) construção de um Manual para orientação quanto aos procedimentos de gestão documental acordados pelos gestores.

Em síntese, pode-se evidenciar como resultados empíricos deste estudo que: 1) a problemática da gestão documental foi visibilizada internamente; 2) houve um processo de salvaguarda, ainda que para um local temporário, da massa documental que estava abandonada e sob risco de se perder em um depósito do IME; 3) o relato dos docentes Aron Taitelbaum e Eduardo Brietzke foi encaminhado à Biblioteca Setorial de Matemática para registro no repositório institucional como produção intelectual; 4) houve a difusão da pesquisa em eventos científicos e a visibilidade externa do IME; 5) houve a produção de fontes que podem servir para pesquisas futuras, na medida em que o estudo gerou um pequeno acervo fotográfico, além dos áudios e transcrições das entrevistas.

À medida que as gerações se sucedem, os acontecimentos, circunstâncias e escolhas distanciam-se e diluem-se no tempo, no espaço e na memória tanto individual quanto coletiva. O sentido de permanência que contrapõe-se à característica fugaz e efêmera do tempo presente pode ser atribuído aos fragmentos de um passado percebido em elementos, simbólicos ou concretos, que ressignificam e representam a instituição. Fragmentos que, ao serem reavivados, têm potencial para reafirmar os laços de pertencimento que unem gerações de indivíduos à instituição, e quem sabe assim, podem torná-los agentes mais conscientes de sua importância na constituição da memória e da gestão documental da instituição.

O olhar retrospectivo através de uma linha do tempo pode apresentar apenas fatos, datados e pontuais. Entretanto, isso não basta para explicar e demonstrar a construção social que caracteriza esta instituição. Por isso a relevância da preservação dos documentos que registram as transformações pelas quais a instituição se reinventa.

A consolidação de um espaço de memória institucionalizado, constituindo este um desejo emergente da comunidade, passa pela formulação e compreensão de uma noção de memória pelos indivíduos que partilham dado espaço e, principalmente, o desejo de lembrar e partilhar estas memórias.

Sugere-se ao IME a definição de procedimentos e a capacitação permanente, baseados em concepções amparadas na legislação, mas também em critérios que caracterizem a memória institucional local, para determinar o que poderá ser eliminado, cumpridos os prazos e trâmites legais, e o que será considerado de guarda permanente, independentemente da legislação.

Espera-se que esta investigação possa sinalizar um primeiro passo para que futuramente seja possível disponibilizar um acervo de fontes primárias, para conhecimento da sociedade e para estudos futuros, viabilizar a constituição de um memorial ou mesmo que possa ajudar a mudar a relação dos indivíduos com a memória e seus documentos.

Instituições podem viver em um eterno presente, mas a percepção de pertencimento e o despertar da consciência de seus integrantes de que possuem papel relevante na construção da trajetória do IME pode gerar uma vantagem e um diferencial para essa unidade acadêmica da UFRGS.

É necessário dar um ponto final nesta trama tecida por tantos fios. Mas espera-se que os fios deixados ao final possam ser retomados para uma nova trama e que possam incentivar novos trabalhos.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto (Org.). **História e histórias de vida: destacados educadores fazem a história da educação rio-grandense**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- ANDRADE, Ana Célia Navarro de. Microfilmagem ou digitalização? O problema da escolha certa. In: SILVA, Zélia Lopes da. **Arquivos, patrimônio e memória: trajetórias e perspectivas**. São Paulo: UNESP, 1999.
- ANDRADE, Rogério Ferreira de. As análises institucionalistas nas organizações e o conceito de institucional. **Revista de Comunicação e Cultura**, Portugal, n.3, 2002.
- ARAUJO, Cidália; PINTO, Emília M.F.; LOPES, José; NOGUEIRA, Luís; PINTO, Ricardo. **Estudo de Caso**. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho. Minho, Portugal, 2008. Notas de Aula.
- ARBOIT, Aline Elis; MARTINS, Rúbia. A gestão do patrimônio documental arquivístico em instituições públicas: considerações sobre uma eficaz fiscalização. **Revista Aurora**, UNESP Marília, v.7, p.163-176, 2013. Edição Especial
- ARQUIVO. Verbete. IN: BERND, Zilé; MANGAN, Patricia Kayser Vargas. (Orgs.). **Dicionário de Expressões da Memória Social, dos Bens Culturais e da Cibercultura**. Canoas: Unilasalle, 2014.
- ASSMANN, Aleida. **Espaços da recordação: formas e transformações da memória cultural**. São Paulo: UNICAMP, 2011.
- BARBOSA, Andréia, Arruda de. Memória Institucional: possibilidade de construção de significados no ambiente organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA, 9., Ouro Preto, MG, 30 maio - 05 junho, 2013. **Anais eletrônicos...** Ouro Preto: ALCAR, 2013. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-2013/artigos/gt-historiografia-da-midia/memoria-institucional-possibilidade-de-construcao-de-significados-no-ambiente-organizacional>>. Acesso em: 15 de janeiro, 2015.
- BARBOSA, Andréia, Arruda de. **O Lugar da Memória nas Organizações Complexas**. In: Congresso brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Realções Públicas, 4. ABRAPCORP, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: edições 70, 2016.
- BARROS, Thiago Henrique Bragato. A Indexação e a Arquivística: aproximações iniciais no universo teórico da organização e representação do conhecimento. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 21, n.46, p. 33-44, mai./ago., 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/42393/31600>. Acesso em: jan2017.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. 2.ed. Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. São Paulo: FGV, 2006.

BENCHETRIT, Sarah Fassa. Preservar por quê? Preservar para quem? In: CARVALHO, Cláudia S. Rodrigues; GRANATO, Marcus; BEZERRA, Rafael Zamorano; BENCHETRIT, Sarah Fassa. (Orgs.). **Um olhar contemporâneo sobre a preservação do patrimônio cultural material**. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, 2008.

BIANCHI, Allaydes Sant'Anna; MÜLLER, Marilene Jacintho. Ary Nunes Tietböhl – um exemplo de humildade. In: ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto (Org.). **História e histórias de vida: destacados educadores fazem a história da educação rio-grandense**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p.55-67

BIAVASCHI, Magda; LÜBBE, Anita. **A Preservação da Memória da Justiça do Trabalho: Experiência do TRT da 4ª Região**. Palestra realizada na reunião do Colégio de Presidentes e Corregedores dos Tribunais da Justiça do Trabalho. Aracajú/SE: Comissão Coordenadora do Memorial da Justiça do Trabalho no RS, 19/07/2006.

BOEIRA, Sergio Luis; KNOLL, Alessandra; TONON, Ivan Luis. Edgar Morin, Chanlat e Institucionalistas. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 250-306, mar. 2016. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/2885>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

BOHRER, Iza N.; PUEHRINGER, Janaina Orso; SILVA, Daniele S.; NAIRD OF, Judith. A História das Universidades: o despertar do conhecimento. In: JORNADA NACIONAL DE EDUCAÇÃO. 14. Santa Maria, 7-10 out 2008. **Anais eletrônicos...** Santa Maria: UNIFRA, 2008. Disponível em: <http://www.unifra.br/eventos/jne2008/Trabalhos/114.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

BORGES, M. L.; GONÇALO, C. R. Criação de sentido nas organizações. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 6, n. 2, p. 185-186, 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3372/337228638008.pdf>. Acesso em: nov. 2016.

BOTTINO, Mariza. Arquivo Universitário: sonho ou realidade. In: VENÂNCIO, Renato; NASCIMENTO, Adalson. **Universidades & Arquivos: gestão, ensino e pesquisa**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2012.

BRAGA, Luciene de Castro; COSTA, Alessandro Ferreira. A fotografia nos arquivos: um breve estudo sobre a necessidade de uma gestão documental. CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA - CNA, 7., 2016, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Revista Analisando em Ciência da Informação - RACIn, João Pessoa, v. 4, n. especial, p.719-732, out. 2016. Disponível em:

<[http://racin.arquivologiauepb.com.br/edicoes/v4\\_nesp](http://racin.arquivologiauepb.com.br/edicoes/v4_nesp)>. Acesso em: fev. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: out. 2016.

BRASIL. **Decreto n. 4.073**, de 3 de janeiro de 2002. Regulamenta a Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Diário Oficial da União, Brasília, 4 jan. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4073.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4073.htm)>. Acesso em: 19 set. 2016.

BRASIL. **Lei 8112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm)>. Acesso em: 15 set. 2016.

BRASIL. **Lei n. 8.159**, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 9 jan. 1991, ret. 28 jan. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm)>. Acesso em: 19 set. 2016.

BRASIL. **Lei 12.527**, de 18 nov. 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm#art46](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm#art46)>. Acesso em: 19 set. 2016.

CANDAU, Joël. Pensar e classificar: memória e ordenação do mundo. In: CANDAU, Joël. **Memória e Identidade**. Tradução Maria Letícia Ferreira. São Paulo: Contexto, 2014.

CARPES, Franciele Simon; FLORES, Daniel. O arquivo universitário e a memória da universidade. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.23, n.3, p. 13-22, set./dez. 2013.

CARVALHO, Cláudia S. Rodrigues de. Preservar para Conhecer. In: CARVALHO, Cláudia S. Rodrigues; GRANATO, Marcus; BEZERRA, Rafael Zamorano; BENCHETRIT, Sarah Fassa. (Orgs.). **Um olhar contemporâneo sobre a preservação do patrimônio cultural material**. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, 2008.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da Teoria Institucional. **GESTÃO.Org** - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 10, n. ed. esp., p. 469-496, 2012.

COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. **Memória institucional**: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. 1997. 169f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - IBICT-UFRJ, Rio de Janeiro, 1997.

COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. Memória institucional: um conceito em definição. **Informare** - Cadernos Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.45-51, jul./dez.1995.

DERRIDA, Jacques. **Mal de Arquivo**: uma impressão freudiana. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 2001.

DI MAMBRO, Galba Ribeiro. **Considerações sobre a Gestão Arquivística de Documentos**. Universidade Federal de Juiz de Fora. Pró-Reitoria de Pesquisa. Arquivo Histórico da UFJF. Juiz de Fora, 2007. 13p. Disponível em: <<http://simagestao.com.br/wp-content/uploads/2016/02/gest%C3%A3o-arquivistica-de-documentos.pdf>>. Acesso em: mar. 2017.

DODEBEI, Vera Lúcia Doyle Louzada de Mattos. A Condição do Patrimônio: uma Questão de Informação? Florianópolis, SC. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 6., 2005. Brasília. **Anais eletrônicos ...** Brasília: IBICT, 2005. Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/vienancib/schedConf/presentations>>. Acesso em: mar. 2016.

DODEBEI, Vera Lúcia Doyle. Construindo o conceito de documento. In: LEMOS, Maria Teresa Toríbio Brittes; MORAES, Nilson Alves. **Memória e construções de identidades**. Rio de Janeiro, 7Letras, 2000.

DODEBEI, Vera ; ORRICO, Evelyn Goyannes Dill . Memória e informação; uma proposta de modelização discursivo-conceitual. In: Journée Scientifique Internationale du Réseau MUSSI, 2e., 2012, Rio de Janeiro. **Anais 2a Jornada Científica Internacional da Rede MUSSI/Redes e processos info-comunicacionais: mediações, memórias, apropriações**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2012. v. 2. p. 426-437.

EDMONDSON, Ray. Memória do Mundo. **Diretrizes para Salvaguarda do Patrimônio Documental**. UNESCO: edição revisada, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Arqueologia do saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, Michel. O Homem e seus duplos: o empírico e o transcendental. In: FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas**: uma arqueologia das Ciências Humanas. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.



GOMES, Ângela Maria de Castro. Justiça do Trabalho no Brasil: notas de uma pesquisa. In: BIAVASCHI, Magda Barros; LÜBBE, Anita; MIRANDA, Maria Guilhermina (Coords.). **Memória e preservação de documentos: direito do cidadão**. São Paulo: LTR, 2007.

GONDAR, Jô. Cinco proposições sobre memória social. In: DODEBEI, Vera; FARIAS, Francisco R. de; GONDAR, Jô. (Orgs.). Por que memória social? **Morpheus: estudos interdisciplinares em Memória Social: edição especial**, Rio de Janeiro, v.9, n.15, 2016.

GONDAR, Jô. Quatro proposições sobre memória social. GONDAR, Jô; DODEBEI, Vera. (Org.). **O que é memória social**. Rio de Janeiro: Contra-capas, p.11-26, 2005.

GOULART, Medianeira Aparecida Pereira. **Políticas arquivísticas no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul [manuscrito]**: Arquivo Central e cultura organizacional, um elo indissociável. 2016. 157f. Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016.

GRUPO SOCIAL. Verbete. IN: BERND, Zilá; MANGAN, Patricia Kayser Vargas. (Orgs.). **Dicionário de Expressões da Memória Social, dos Bens Culturais e da Cibercultura**. Canoas: Unilasalle, 2014.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

HOLLÓS, Adriana Cox. **Entre o passado e o futuro: os limites e as possibilidades da preservação documental no Arquivo Nacional do Brasil**. 2006. 99f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Memória Social) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2006. Rio de Janeiro, 2006.

HORA, Genigleide Santos da.; TAVARES, Gleydson da Paixão. A Interdisciplinaridade no Ensino Superior: o exercício docente no curso de Pedagogia do Programa de Formação de Professores (PROAÇÃO/UESC). **Revista PROEX**, v.1, n.1, jan./jun. 2011.

INDOLFO, Ana Celeste. Vinte anos da lei de arquivos: a questão da gestão de documentos. In: VENÂNCIO, Renato; NASCIMENTO, Adalson. (Orgs.). **Universidades & Arquivos: gestão, ensino e pesquisa**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2012. p.9-22

JARDIM, José Maria. A invenção da memória nos arquivos públicos. **Ciência da Informação**, v.25, n.2, 1995.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 2009.

MATOS, Maria Teresa Navarro de Britto. **Memória Institucional e Gestão Universitária no Brasil: o caso da Universidade Federal da Bahia**. 2004. 184f. Tese (doutorado) Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

MERLO, Franciele; KONRAD, Glaucia Vieira Ramos. Documento, História e memória: a importância da preservação do patrimônio documental para o acesso à informação. **Informação & Informação**, Londrina, v.20, n. 1, p.26-42, jan./abr. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MOLINA, Letícia Gorri; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, v. 1, n.1, p. 262-276, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/115215>>. Acesso em maio 2015.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. (Org.). **Para Navegar no Século XXI – Tecnologias do Imaginário e Cibercultura**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina/EDIPUCRS, 2003.

NORA, Pierre. Entre Memória e História: a problemática dos lugares. Tradução: Yara Aun Khoury. **Projeto História**, São Paulo, v.10, p.7-28, 1993.

OLIVEIRA, Simone Rosa; LEITE JR., Aramis Macedo; LUNA, Sérgio Ricardo Lima. 70 anos do Instituto de Tecnologia de Pernambuco: Traços de uma Memória Organizacional. **Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, promovidos pela BAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, Lisboa, n.11, 2012. Acesso em: <<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/issue/view/10>>. Disponível em 24 fev. 2016

OLIVEIRA, Vitor Wagner Neto de. Entre a História e a Arquivologia: diálogos a partir de um Centro de Documentação. SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 27., 2013, Natal, RN. **Anais eletrônicos ... Natal: ANPUH**, 22-26 jul 2013. Disponível em: <[http://www.snh2013.anpuh.org/resources/anais/27/1364523361\\_ARQUIVO\\_ANPUH\\_2013\\_VITOR\\_OLIVEIRA.pdf](http://www.snh2013.anpuh.org/resources/anais/27/1364523361_ARQUIVO_ANPUH_2013_VITOR_OLIVEIRA.pdf)>. Acesso em:

OTT, Fernanda. **Os centros de documentação e memória criados por empresas privadas no Brasil das décadas de 1990 e 2000 e o caso Gerdau: a construção de patrimônio, memórias e identidades**. 2013. 160f. Dissertação (Mestrado em História) Programa de Pós-Graduação em História. IFCH, UFRGS, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/78140>>. Acesso em: jun 2015.

PEREIRA, Rafael Moraes; MARQUES, Humberto Rodrigues; CASTRO, Fernando Luiz; FERREIRA, Fernando Luiz de Castro. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v.8, n.1, p.260-281, jan.2015.

PESAVENTO, Sandra Jatthy. Cidades visíveis, cidades sensíveis, cidades imaginárias. **Revista Brasileira de História**, v. 27, n.53, São Paulo jan./jun. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-01882007000100002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-01882007000100002&lng=es&nrm=iso)> . Acesso em: set. 2016.

POLLAK, Michael. Memória e Identidade Social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v.5, n.10, p.200-212, 1992.

POLLAK, Michael. Memória, Esquecimento, Silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p.03-15, 1989.

RIBEIRO, Ana Paula Goulart; BARBOSA, Marialva. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. **Comunicação & Sociedade**, São Paulo, v.28, n.47, p.99-114, jun. 2007.

RICOEUR, Paul. **A memória, a história, o esquecimento**. Tradução Alain François. Campinas, SP: UNICAMP, 2007.

RIOS, Diogo Franco. **Memória e História da Matemática no Brasil: a saída de Leopoldo Nachbin do IMPA**. 2008. 143f. Dissertação (Mestrado em Ensino, Filosofia e História das Ciências). Universidade Federal da Bahia e Universidade Federal de Feira de Santana, Feira de Santana, 2008.

RODRIGUES, Antonio. Reminiscências de um ex-diretor: um depoimento de memória. **Cadernos de Matemática e Estatística**. Série C, Colóquio de Matemática SBM/UFRGS. Porto Alegre, n. 15, p. 1-15, abr. 1991.

RODRIGUES, Márcia Carvalho. Patrimônio Documental Nacional: conceitos e definições. **RDBCI – Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v.14, n. 1, p.110-125, já./abr., 2016.

ROUSSO, Henry. O arquivo ou o indício de uma falta. **Revista Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 17, p. 85-92, jul. 1996. ISSN 2178-1494. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/2019>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

RUEDA, Valéria Matias da Silva; FREITAS, Aline de; VALLS, Valéria Martin. Memória Institucional: uma revisão de literatura. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v.4, n. 1, p.78-89, abr. 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Da Ideia de Universidade à Universidade de Ideias. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n.27/28, jun, 1989.

SANTOS, Myriam Sepúlveda dos. **Memória Coletiva e Teoria Social**. 2.ed. São Paulo: Anablume; Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012. 256 p.

SANTOS, Myriam Sepúlveda dos. **Memória Coletiva e Teoria Social**. São Paulo: Anablume; Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2003. 210 p.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. Gestão de documentos arquivísticos eletrônicos: o caminho percorrido pela administração pública brasileira. **Cadernos de História**, Belo Horizonte, v.14, n.20, 2013.

SHELLENBERG, T. R. **Arquivos Modernos**. São Paulo: FGV, 2002.

SCHMITT, Michele. Sobre uma Memória Sem Sujeito!? SEMINÁRIO DE ESTUDOS EM ANÁLISE DO DISCURSO, 2., 2005, Porto Alegre, RS. **Anais eletrônicos ...** Porto Alegre: SEAD - Seminário de Estudos em Análise do Discurso [recurso eletrônico] UFRGS, 2005. Disponível em: <<http://www.analisedodiscurso.ufrgs.br/anaisdosead/sead2.html>>. Acesso em: 24 set.2016.

SILVA, Fernando Teixeira da. Nem Crematório de Fontes nem Museu de Curiosidades: por que preservar os documentos da Justiça do Trabalho. In: BIAVASCHI, Magda; LÜBBE, Anita. (Orgs.). **Memória e Preservação de Documentos: direito do cidadão**. São Paulo: LTr, 2007.

SILVA, Maria Celina Soares de Mello e. **Visitando laboratórios: o cientista e a preservação de documentos**. 2007. Tese (Doutorado em História Social) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Acesso em: 13 jan. 2017.

SILVA, Rubens Ribeiro Gonçalves da. (Org.) **Preservação documental: uma mensagem para o futuro**. Prefácio, Naomar Monteiro de Almeida Filho. Salvador: EDUFBA, 2012.

SILVA, Sérgio Conde de Albite. A preservação da informação arquivística governamental nas políticas públicas do Brasil. Rio de Janeiro: AAB/FAPERJ, 2008a.

SILVA, Sérgio Conde de Albite. A preservação da informação arquivística governamental nas políticas públicas do Brasil. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 9., 2008b. Brasília. **Anais eletrônicos ...** Brasília: IBICT, 2008b. Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ixenancib/paper/viewFile/3062/2188>>. Acesso em: mar. 2016.

SILVA, Zélia Lopes da. (Org.) **Arquivos, Patrimônio e Memória**. São Paulo: UNIFESP, 1999.

SILVEIRA, Catarina Heralda Ribeiro da. **Patrimônio Documental e Políticas Públicas: o que reflete a literatura, o que se inscreve nos documentos**. 2013. 127f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal Fluminense Niterói, RJ, 2013.

SIMON, Cristiano. Imbricações da memória: possibilidades. **Cadernos do CEOM**, Espaço de memória: abordagens e práticas, v.22, n.31, p. 1-5, 2009.

SOARES, Martha Myrrha Ribeiro. O direito à memória e arquivos municipais: a preservação do acervo documental de Angra dos Reis e o espaço para a implantação de um arquivo público municipal. ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA - ENECULT, 12., 2016. **Anais eletrônicos ...** Salvador: UFBA, 2016. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult/anais/2894-2/>>. Acesso em: jan.2017.

SOUZA, Cidara Loguercio. **Um itinerário, muitas memórias**: a cópia da carta do Prof. Otto Alcides Ohlweiler na Coleção CEUE. Trabalho de conclusão de graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Curso de Museologia: Bacharelado. Porto Alegre, 2014. 128p.

SZPUNAR, Piotr M., SZPUNAR, Karl K. Collective future thought: Concept, function, and implications for collective memory studies. **Memory Studies**, v. 9, n.4, p.376-389, 2016.

TAITELBAUM, Aron; BRIETZKE, Eduardo. **Um pouco da História do Instituto de Matemática da UFRGS**. s.d. Disponível em: <[http://www.mat.ufrgs.br/historia\\_taitelbaum\\_brietzke.pdf](http://www.mat.ufrgs.br/historia_taitelbaum_brietzke.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2016

TAITELBAUM, Aron; BRIETZKE, Eduardo. **Um pouco da história do Instituto de Matemática da UFRGS**: origens [manuscrito]. Porto Alegre: IME, 2004. 12 p.

TEVES, Nilda. Imaginário Social, Identidade e Memória. In: FERREIRA, Lucia M.A.; ORRICO, Evelyn E. D. (Org.). **Linguagem, Identidade e Memória Social**: novas fronteiras, novas articulações. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

TIETBOHL, Ary Nunes. Criação do Instituto de Matemática da UFRGS. **Cadernos de Matemática e Estatística**. Série C, Colóquio de Matemática SBM/UFRGS. Porto Alegre, n. 12, p. 1-8, mar. 1989.

TOUTAIN, Lídia Maria Brandão. Registro da memória social e institucional no lançamento da pedra fundamental do ICI-UFBA. In: SILVA, Rubens Ribeiro Gonçalves da. **Preservação documental**: uma mensagem para o futuro. Salvador: EDUFBA, 2012.

UNESCO. Representação no Brasil. Comunicação e informação. Acesso ao conhecimento. **Patrimônio Documental**. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/pt/brasil/communication-and-information/access-to-knowledge/documentary-heritage/>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Instituto de Matemática e Estatística**. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/mat>>. Acesso em: 2015, 2016 e 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **A Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Estrutura Administrativa. [1991] Disponível em: < <http://penta.ufrgs.br/gm/ufrgsorg.html>>. Acesso em: dez 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: PDI 2011-2015. Porto Alegre: UFRGS, [2010]. 51p. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/elaboracaopdi2016/PDI\\_2016a2026\\_UFRGS.pdf](http://www.ufrgs.br/elaboracaopdi2016/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf)>. Acesso em: set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2026: Construa o futuro da UFRGS.** Porto Alegre: UFRGS, 2016. 99 p. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/pdi/PDI\\_2016a2026\\_UFRGS.pdf](http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf)>. Acesso em: set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório do Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2011-2015.** Porto Alegre: UFRGS, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Guia REMAM 2012-2014: conhecendo os acervos e museus da UFRGS.** Porto Alegre: Museu da UFRGS, 2014. **REMAM:** Rede de Acervos e Museus UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2014. Disponível em: <<https://issuu.com/ufrgsmuseu/docs/remamcatalogo>>. Acesso em: abr. 2016.

WEBER, Regina; HEINEN, Nívea; KÜMMER, Lizete. Acervos documentais da UFRGS: riqueza e desorganização. **Anos 90**, Revista do Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.9, n.15, 2001.

WERTSCH, James V. Beyond the archival model of memory and the affordances and constraints of narratives. **Culture & Psychology**, v. 17, n.1, p.21-29, 2011.

WOODS, Chris WOODS e BALL, Stephen. Conservação de arquivos e objetos efêmeros. In: Museums, Libraries and Archives Council. **Conservação de Coleções/Museums, Libraries and Archives Council;** [tradução Maurício O. Santos e Patrícia Souza]. São Paulo: EdUSP: [Fundação] Vitae, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZÚÑIGA, Solange. Políticas públicas, vontade política e conscientização dos níveis decisórios para preservação. **Cadernos do CEOM** (Centro de Memória do Oeste de Santa Catarina), Arquivo: pesquisa, acervo e comunicação, v. 18, n. 22, p. 231-256, 2005.



# **UNILASALLE**

## **CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
MEMÓRIA SOCIAL E BENS CULTURAIS**

**APÊNDICE A – GUIA DE ENTREVISTA PARA APLICAÇÃO  
NO ARQUIVO E NO MUSEU DA UFRGS**

**A MEMÓRIA INSTITUCIONAL NO INSTITUTO DE MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

### **Apresentação**

Este estudo vincula-se ao curso de Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle (UNILASALLE), à Linha de Pesquisa Memória e Gestão Cultural, na qual a pesquisadora integra-se desde 2015.

A pesquisa apresenta-se como uma investigação qualitativa sobre memória institucional e preservação documental no Instituto de Matemática e Estatística (IME) da UFRGS, constituindo-se em um estudo de caso.

Seu objetivo<sup>43</sup> é analisar os efeitos de atual gestão documental para a preservação e construção da memória institucional. Para isso, busca-se: 1) compreender a trajetória do IME; 2) diagnosticar através da localização, identificação e classificação os registros da memória institucional; e 3) elaborar um Relatório Técnico sobre a situação documental e seus efeitos para a memória institucional do IME. Propõe-se uma abordagem teórica capaz de gerar reflexões sobre as práticas de preservação da memória institucional do IME.

Como técnicas de pesquisa qualitativa, utilizam-se a observação participante, registros fotográficos e a presente entrevista semiestruturada com: 1) gestores(as) do Museu e da Divisão de Documentação (Arquivo Geral), respectivamente, que coordenam as políticas e diretrizes para a preservação da memória e do patrimônio documental da UFRGS; 2) gestores dos setores produtores de documentos: a) Direção; b) Núcleo Administrativo, Acadêmico e de Graduação da Gerência Administrativa; c) Programas de Pós-Graduação em Matemática, em Matemática Aplicada e em Ensino da Matemática, respectivamente; d) Biblioteca; e) Núcleo de Assessoria Estatística. As informações subsidiarão Relatório Técnico, constituindo um referencial para a tomada de decisões futuras.

### **Dados gerais da entrevista**

**Entrevista concedida em:**

**Local:**

**Data:**

**Horário de início:**

**Horário de término:**

<sup>43</sup> Os objetivos do estudo foram realinhados, posteriormente, o que não interferiu nos resultados das entrevistas. Manteve-se a denominação de Arquivo Geral, à época de realização das entrevistas.

## **Roteiro de entrevista semiestruturada**

(Para aplicação no Arquivo e Museu/UFRGS)

### **DADOS DO ENTREVISTADO**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo e função : \_\_\_\_\_

E-mail para contato: \_\_\_\_\_

### **1) TRAJETÓRIA PROFISSIONAL**

- Conte-me como tem sido sua trajetória profissional (formação, experiências profissionais, planos e expectativas)

### **2) MEMÓRIA E PATRIMÔNIO DA UFRGS**

- Como o Arquivo/Museu vem trabalhando com a memória e a identidade da UFRGS?
- E como vem sendo trabalhada a questão do patrimônio documental da UFRGS?
- Qual o teu entendimento sobre memória em relação às Unidades Acadêmicas, como o IME?
- Em relação ao IME, existem documentos históricos no Arquivo/Museu? Quais?
- Qual a política de gestão do Arquivo/Museu, especificamente em relação ao tratamento documental nas Unidades Acadêmicas?
- O que você conhece da trajetória do IME?

### **3) PRESERVAÇÃO DOCUMENTAL**

- Em relação à gestão do patrimônio documental, quais as diretrizes institucionais para a documentação produzida e armazenada?
- Qual a política de gestão documental?
- Quais os critérios que orientam a identificação de documentos arquivísticos de valor histórico na Universidade?
- Há algum incentivo para a constituição e para a manutenção de acervos setoriais?





**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
MEMÓRIA SOCIAL E BENS CULTURAIS**

**APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTA PARA APLICAÇÃO NO IME/UFRGS**

**MEMÓRIA INSTITUCIONAL NO INSTITUTO DE MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

### **Apresentação**

Este estudo vincula-se ao curso de Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle (UNILASALLE), à Linha de Pesquisa Memória e Gestão Cultural, na qual a pesquisadora integra-se desde 2015.

A pesquisa apresenta-se como uma investigação qualitativa sobre memória institucional e preservação documental no Instituto de Matemática e Estatística (IME) da UFRGS, constituindo-se em um estudo de caso.

Seu objetivo é analisar os efeitos de atual gestão documental para a preservação e construção da memória institucional. Para isso, busca-se: 1) compreender a trajetória do IME; 2) diagnosticar através da localização, identificação e classificação os registros da memória institucional; e 3) elaborar um Relatório Técnico sobre a situação documental e seus efeitos para a memória institucional do IME. Propõe-se uma abordagem teórica capaz de gerar reflexões sobre as práticas de preservação da memória institucional do IME.

Como técnicas de pesquisa qualitativa, utilizam-se a observação participante, registros fotográficos e a presente entrevista semiestruturada com: 1) gestores(as) do Museu e da Divisão de Documentação (Arquivo Geral), respectivamente, que coordenam as políticas e diretrizes para a preservação da memória e do patrimônio documental da UFRGS; 2) gestores dos setores produtores de documentos: a) Direção; b) Núcleo Administrativo, Acadêmico e de Graduação da Gerência Administrativa; c) Programas de Pós-Graduação em Matemática, em Matemática Aplicada e em Ensino da Matemática, respectivamente; d) Biblioteca; e) Núcleo de Assessoria Estatística. As informações subsidiarão Relatório Técnico, constituindo um referencial para a tomada de decisões futuras.

### **Dados gerais da entrevista Entrevista concedida em:**

**Local:**  
**Data:**  
**Horário de início:**  
**Horário de término:**

**Roteiro de entrevista semiestruturada**  
(Para aplicação no IME/UFRGS)

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo e função: \_\_\_\_\_

E-mail para contato: \_\_\_\_\_

**1) TRAJETÓRIA PROFISSIONAL**

- Como tem sido sua trajetória profissional no IME? (experiências profissionais, planos e expectativas)

**2) PERCEPÇÕES QUANTO À PRESERVAÇÃO DOCUMENTAL, MEMÓRIA E PATRIMÔNIO**

- O que você conhece da história do IME?

- Como você se percebe inserido nessa trajetória?

- Na sua visão, quais os principais momentos da trajetória do IME?

- E quais os momentos positivos que você destacaria?

- E quanto os momentos negativos ou de dificuldades, quais você destacaria?

**3) GESTÃO DO SETOR**

- Há quanto tempo você exerce a função de \_\_\_\_\_?

- Você tem experiências de gestão anteriores? Onde? Quais?

- E como está sendo esta experiência na gestão, para você?

- Como é realizada a gestão documental no setor?

- Quais os documentos que estão sob guarda deste setor?

- Como estão armazenados os documentos mais antigos? Onde? [Somente para TAs]

- Existem documentos que estejam sob guarda pessoal? Onde? Quais tipos?

- Qual a relação entre memória e gestão documental na sua percepção?

**4) CONHECIMENTO TÉCNICO**

- Quais os critérios de guarda adotados no setor?

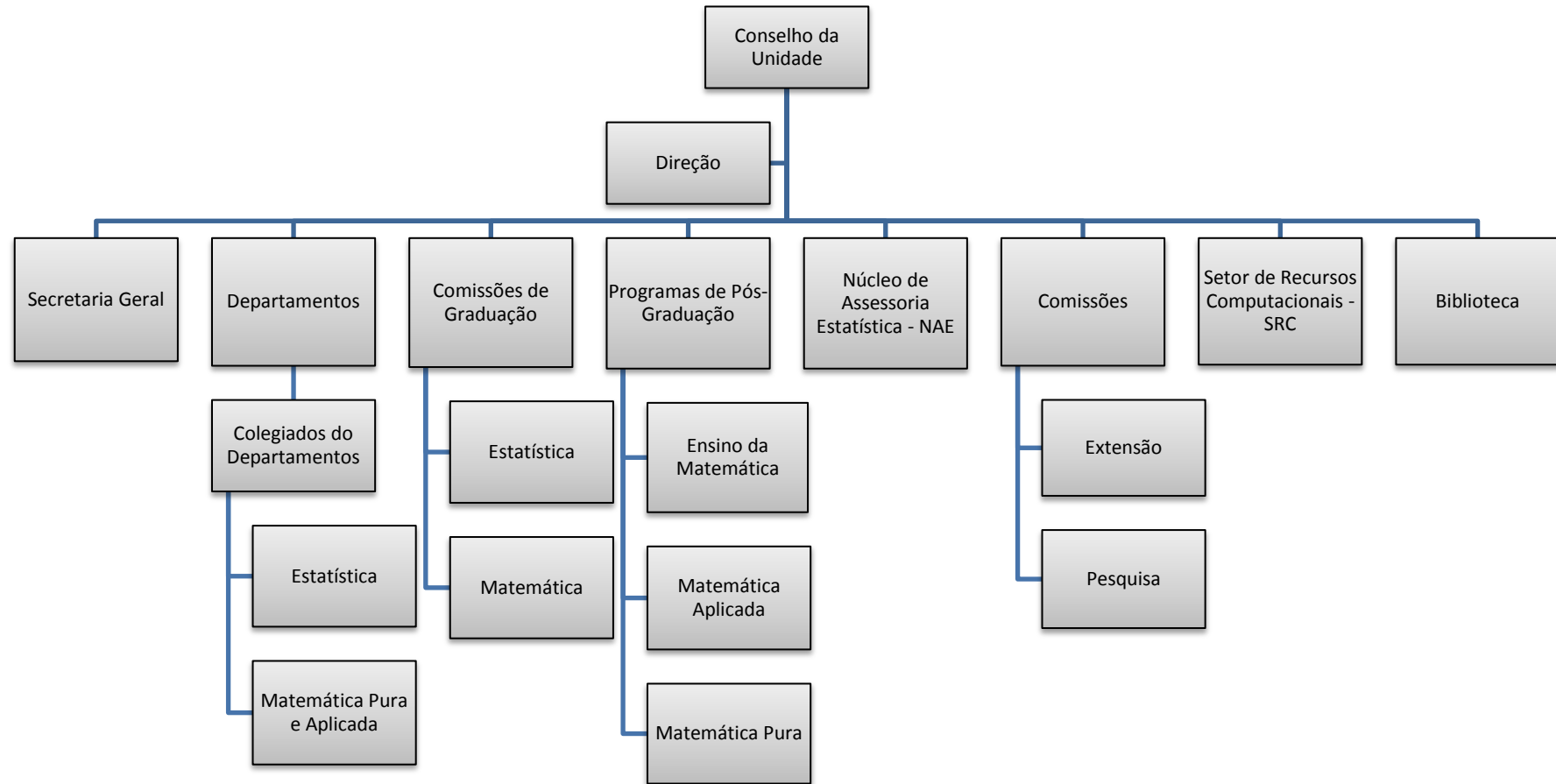
- Há alguma norma em relação à documentação produzida e armazenada? Qual(is)?

- O que você sabe sobre a legislação arquivística?

- E sobre a Política de Gestão de Arquivos da Universidade?

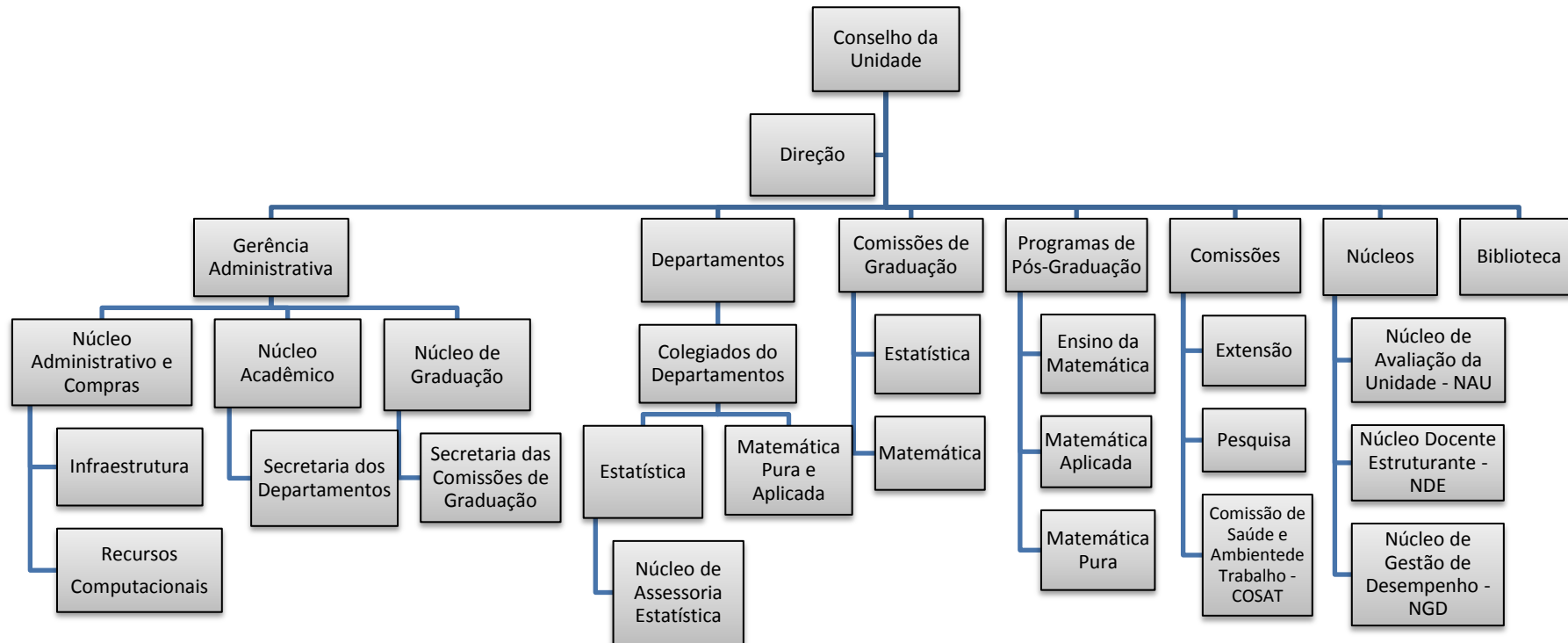
- Quais os instrumentos de gestão documental utilizados no setor? (Tabela de Classificação? Tabela de Temporalidade?)

### APÊNDICE C - Organograma do IM até dezembro de 2014



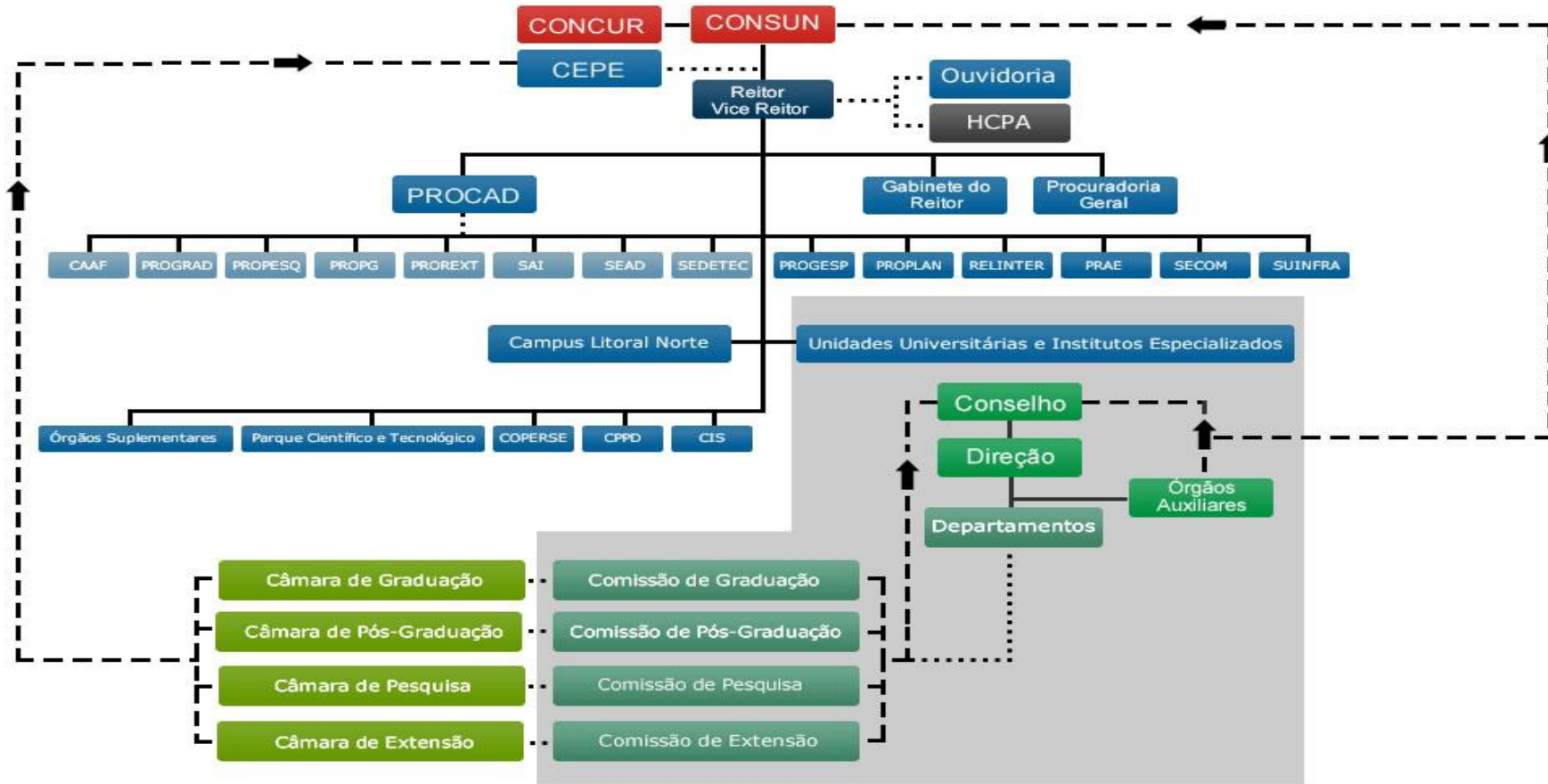
Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE D - Organograma do IME a partir da aprovação do Regimento, em 2015.



Fonte: elaborado pela autora

ANEXO A – Organograma da UFRGS



Fonte: site Institucional da UFRGS, 2016.