

# Memória institucional e gestão de memória: importância e perspectivas para a Justiça Eleitoral à luz dos atos normativos do Conselho Nacional de Justiça

*Ana Paula Vasconcelos do Amaral e Silva Araújo<sup>1</sup>*

Servidora da Justiça Eleitoral de Sergipe em exercício no TRE/RN

*Patrícia Marques da Silva Nascimento<sup>2</sup>*

Servidora da Justiça Eleitoral do Espírito Santo

**Sumário:** 1. Introdução. 1.1. As memórias individual, coletiva e institucional. 1.2. A Memória no ambiente institucional do Poder Judiciário. 2. O processo de gestão da memória e a memória institucional: importância e perspectivas à luz das Resoluções CNJ nº 316/2020, nº 324/2020 e nº 408/2020, Portaria CNJ nº 135/2021 e *Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário/2021*. 2.1. O papel da gestão da memória na memória institucional dos órgãos do Poder Judiciário. 2.2. Aspectos das Resoluções CNJ nº 316/2020, nº 324/2020 e nº 408/2021 e Portaria CNJ nº 135/2021: importância na construção da Gestão da Memória e na memória institucional. 2.3. O *Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário*: perspectivas e fortalecimento da Memória Institucional. 2.4. A gestão da memória institucional na Justiça Eleitoral: recuperação e divulgação como fortalecimento da democracia. 3. Conclusão. Referências.

**Resumo:** Apresenta reflexões sobre as ações do Conselho Nacional de Justiça em relação à memória institucional, como forma de fomentar a preocupação pela memória antiga e atual dos órgãos do Poder Judiciário. Tem por objetivo caracterizar os avanços nos normativos do CNJ em relação aos órgãos do poder Judiciário e ao tripé da memória institucional: arquivo, biblioteca e memória. Apresenta as ações dessas unidades de memória tanto para o fortalecimento da identidade da instituição diante da sociedade, quanto para a construção de um repositório confiável que resguarde o conhecimento produzido de forma a contribuir com os pesquisadores internos e externos, possibilitando inovações, construção do conhecimento científico e tomadas de decisões mais assertivas. Na metodologia foi realizada uma pesquisa de revisão de literatura e de análise das normativas do CNJ em relação à gestão da memória. Concluímos ressaltando a importância dessas ações na Justiça Eleitoral como forma de garantir inovações e produção de conhecimento, sua guarda e confiabilidade, buscando a transparência, o fomento às ações de cidadania e a defesa do Estado Democrático de Direito.

**Palavras-chave:** Memória Institucional. Unidades de Memória. Gestão da Memória. Poder Judiciário.

<sup>1</sup> Especialista em Gestão da Informação (UFS). Especialista em Museografia e Patrimônio Cultural (Clateriano/SP). Graduada em Biblioteconomia (UFPE).

<sup>2</sup> Especialista em Processo Civil (FDV). Especialista em Direito Constitucional. Graduada em Direito (UFES).

**Abstract:** It presents reflections on the actions of the National Council of Justice in relation to Institutional memory, as a way to foster concern for the old and current memory of the bodies of the Judiciary. Its objective is to characterize the advances in CNJ regulations in relation to the Judiciary Power bodies, the tripod of institutional memory: archive, library and memory. It presents the actions of these memory units both for the strengthening of the institution's identity before society, and for the construction of a reliable repository that safeguards the knowledge produced in order to contribute to internal and external researchers, enabling innovations, construction of scientific knowledge and more accurate decision-making. In the methodology, a literature review and analysis of CNJ regulations regarding memory management was carried out. We conclude by emphasizing the importance of these actions in the Electoral Court as a way to guarantee innovations and production of knowledge, its custody and reliability, seeking transparency, fostering citizenship actions and the defense of the Democratic State of Law.

**Keywords:** Institutional Memory. Memory Units. Memory Management. Judicial Power.

## 1. Introdução

A memória é um tema que pode ser estudado sob vários aspectos e por diversas áreas do conhecimento. Entendida como o acúmulo de conhecimentos e de informações que um indivíduo consegue armazenar, ela desperta grande interesse das ciências humanas justamente por ser a partir destas memórias que podemos nos ressignificar, enquanto indivíduo, enquanto coletividade e também enquanto instituição.

Embora venha sendo estudada há muito tempo, ainda não existe um consenso quanto a suas subdivisões por estarem muito inseridas umas nas outras. Podemos verificar na revisão de literatura feita por Rueda, Freitas e Valls (2011) que várias são as abordagens (históricas, psicológicas, filosóficas etc.) que já se debruçaram sobre esse tema, devido à importância que ele tem em cada um destes vieses e na formação do conhecimento da sociedade. Tanto que, mesmo antes da invenção ou desenvolvimento da escrita, já se buscava registrar oralmente o conhecimento, que era passado de pai para filho em rodas de conversas, em forma de canções ou poemas, proporcionando uma sonoridade que facilitava o “decorar”. Com a escrita, então, estes registros foram sendo gravados em tijolos, papiros, pergaminhos até chegar ao nosso papel em seus vários formatos e, atualmente, a vários suportes (incluindo aqui o natoeletrônico ou digitalizado).

No entanto, neste texto não pretendemos nos aprofundar em relação aos vários tipos de memória ou a suas interrelações, tampouco pretendemos apresentar os vieses abordados pelas ciências filosóficas, humanas e sociais. Partiremos de conceitos mais gerais sobre o que seriam memória individual, memória coletiva e memória institucional, para estabelecermos a importância da memória na construção da “identidade institucional” no Poder Judiciário, especialmente da Justiça Eleitoral.

Pretendemos também demonstrar a importância dos atos normativos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), especificamente as Resoluções nº 316/2020, nº 324/2020 e nº 408/2021, a Portaria nº 135/2021 e o *Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário* de 2021, para a valoração das unidades de memória, pois a própria memória no Poder

Judiciário possui um caminho não linear, uma vez que o seu estudo e a preocupação em preservá-la surgiram, para cada órgão, em momentos diferenciados e por motivações várias.

Pensar memória individual, memória coletiva e memória institucional não é tão fácil como parece à primeira vista, pois os limites entre elas não são facilmente percebidos. Vários autores entendem que o indivíduo não pode ser dissociado do coletivo; outros sugerem que embora o indivíduo tenha sua identidade estruturada a partir da relação com o outro, ele é possuidor de sua memória individual ainda que seja um ser coletivo/social, no sentido de ser gregário. Podemos ver debates sobre esta perspectiva em Halbwachs, Le Goff, Ezquierdo, Pierre Nora, Edgard Morin, Lucien Febvre e muitos outros pensadores, filósofos, historiadores, psicólogos, sociólogos etc.

A estrada percorrida pelas instituições em relação à construção de suas memórias tornou-se mais perceptível a partir da década de 1970, quando os gestores das instituições perceberam a importância de resgatar a sua trajetória ao longo do tempo para valorizar e solidificar a sua imagem perante a sociedade, o seu dever.

Esse movimento não foi uniforme nem em relação às suas esferas, federais e estaduais, nem dentro da mesma justiça (Justiça do Trabalho, Justiça Federal e Justiça Eleitoral). Percebemos que dentre as que mais alavancaram esta necessidade de resgatar, organizar, preservar e disponibilizar a memória institucional e as inovações trazidas pelas novas tecnologias, as das áreas de gestão foram as mais significativas.

Os tribunais mais adiantados na digitalização de seus acervos foram aqueles a avançar mais nesta preocupação com a memória institucional. Então, as divulgações destas boas práticas foram movimentando os demais órgãos. Passados mais de 40 anos, ainda encontramos disparidade no que tange aos procedimentos e ferramentas nos tribunais para a salvaguarda de suas memórias; no entanto, o mais importante é que este caminho está sendo trilhado, a cada dia, por mais tribunais e que as normativas do Proname/CNJ acima citadas têm embasado e amparado as unidades de memória dos Tribunais Eleitorais neste processo.

### **1.1. As memórias individual, coletiva e institucional**

Independentemente da memória a que estejamos nos referindo, uma coisa é certa: a base dela é a informação elaborada a partir do conhecimento inerente que cada indivíduo traz consigo e que é resultado de suas atividades - seja em sua unidade mais básica, “o dado”, ou em sua estrutura mais elaborada, que é a própria informação em si; tanto uma quanto a outra são a base sobre a qual construímos o conhecimento.

Levy (apud RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011) afirma que os registros que cada um faz no seu dia a dia, sejam de cunho pessoal ou profissional, “[...] por criarem referências fixas, permitiram o nascimento da história”; são exatamente estas referências históricas que nós buscamos estudar aqui. Ainda segundo Rueda, Freitas e Valls (2011), “[...] a partir da demanda em lembrar o que aconteceu antes [...] [o sujeito toma] decisões para o presente e o futuro”, não só o sujeito enquanto indivíduo, mas enquanto instituição.

Vamos partir dos conceitos de dado, informação, conhecimento, memória, indivíduo, instituição e sociedade, para depois adentrarmos nos conceitos de memória individual e memória coletiva e finalizarmos com a memória institucional, tema central de nosso trabalho.

Nesse sentido, entende-se dado como a menor unidade de uma informação, sem sentido próprio em si, motivo pelo qual não é útil para respaldar decisões. Já informação

é o dado dentro de um contexto em que transmite significado e fundamenta o conhecimento, que é a informação processada e transformada em experiência pelo indivíduo (Rezende, 2015).

Indivíduo, segundo Houaiss (2015), pode ser compreendido como “todo ser em relação à sua espécie” ou ainda “alguém em relação a uma coletividade”.

Instituição, segundo o dicionário online Dicio (2021), é “estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência, identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em leis.” E, segundo o dicionário Houaiss (2015), é “organismo público ou privado, estabelecido por meio de leis ou estatutos que visa atender a uma necessidade de dada sociedade ou da comunidade mundial”.

Conhecimento, segundo o dicionário online Dicio (2021) do ponto de vista filosófico, é “Ação ou capacidade que faz com que o pensamento consiga apreender um objeto, através de meios cognitivos que se combinam (intuição, contemplação, analogia etc.)” e, do ponto de vista histórico, “a reunião das referências ou informações guardadas pela humanidade”.

Memória, segundo Mourão Júnior e Faria (2015), “é um dos mais importantes processos psicológicos, pois além de ser responsável pela nossa identidade pessoal e por guiar em maior ou menor grau nosso dia a dia, está relacionada a outras funções corticais igualmente importantes, tais como a função executiva e o aprendizado. Ainda que sem perceber, estamos fazendo uso desse importante recurso cognitivo a todo momento”.

Todos estes conceitos nos auxiliam a entender a memória individual, a memória social/coletiva e, a partir delas, a memória institucional, tema deste estudo. Buscamos identificá-las isoladamente para que, a partir da compreensão de cada uma delas, possamos apresentar a importância de todas não apenas na construção do que seja memória institucional, mas na compreensão de que a instituição não existe sem o indivíduo (por quem é formado) e sem a sociedade/grupo social (a quem serve/sua razão de existir).

Quando pensamos em memória individual, pensamos nas experiências do indivíduo, o que experimenta em seu dia a dia e quanto de importância ele dá a estas experiências a ponto de se transformarem em memória e serem lembradas e ressignificadas cotidianamente. No indivíduo, enquanto ser único e senhor de suas ações, as memórias, mesmo que estejam relacionadas com o outro, trazem experiências únicas para cada um.

Mas este indivíduo vive em comunidade e existe a partir da relação com o outro; daí inferimos a ideia de memória coletiva/social, que, embora seja entendida por Le Goff como aquela relacionada às sociedades antes da escrita (apud RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011), é também aquela formada a partir da relação do indivíduo com os demais sujeitos de seu grupo social (entendido aqui como as pessoas do mesmo bairro, mesma família, mesmo trabalho) e dos fatos que este grupo definiu como relevantes.

Morin (apud GONDAR, 2008) afirma que em certos aspectos a memória individual pode esclarecer a memória social e coletiva, mas, para ele, elas não estão num mesmo plano, são distintas entre si; da mesma forma pensa Halbwachs (apud RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011) quando diz que “cada memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva”; diferentemente de Lucien Febvre, ainda em Gondar (2008), que afirma que o social já está embutido no individual antecipadamente, determinando seus hábitos e seus modos de pensar, motivo pelo qual um seria a parte do todo.

Castoriadis (apud GONDAR, 2008) critica a ideia de que a sociedade é uma “coleção” de indivíduos, por entender que o indivíduo, embora componha a sociedade, já se encontra em sua forma acabada.

Partindo desta definição do que é importante para o grupo e do registro e compartilhamento entre si dos fatos considerados relevantes por todos, é que temos a memória coletiva ou social propriamente dita. Para Godoy (apud GONDAR, 2008), a memória coletiva ganhou maior amplitude após o surgimento da escrita porque os registros de um dado grupo puderam ser vistos não apenas por todos os que compunham o grupo, mas se perpetuou no tempo, chegando até os dias atuais, de forma muito mais rápida. Os entes destes grupos acabam ratificando estas memórias quando as compartilham, quando constroem outras a partir delas e quando as associam ao grupo e, neste processo, ressignificam as memórias passadas, integrando presente e passado.

Ora, a memória institucional vem a ser exatamente este fazer de cada um dentro de uma organização, num determinado espaço-tempo. Escrevemos e registramos hoje para que possamos ter uma história amanhã; estes registros surgem de memorandos, convites, relatórios, projetos, do “como se faz” de cada ação, e este “fazer”, a partir da memória coletiva, compõe a instituição, construindo assim uma narrativa histórica.

## 1.2. A memória no ambiente institucional do Poder Judiciário

Foi a partir da 2ª Grande Guerra que as organizações começaram a se preocupar com a questão do registro histórico produzido por elas; esta preocupação percorreu todo o século XX e continua preocupando os profissionais neste início do século XXI. Podemos ver na literatura que muito foi escrito sobre este tema diante da preocupação com os registros da memória institucional e da necessidade de verificar como estes registros vêm sendo tratados (seleção, catalogação, descrição, organização e disponibilização). Esta preocupação gerou, também, muitos debates, projetos e instrumentos de pesquisa com a finalidade de assegurar que essa memória não se perca.

A primeira pessoa a pensar o caráter e o papel social da memória foi Maurice Halbwachs, que criou o termo “estrutura social da memória” por acreditar que a memória é construída a partir de grupos sociais que determinam o que deve ser registrado como memória e os lugares nos quais essa memória deve ser preservada (apud RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011); ele continua: “não é possível uma lembrança dos fatos a não ser a partir da memória coletiva”.

Esta memória coletiva encontra-se dentro das instituições, de acordo com Rueda, Freitas e Valls (2011), uma vez que estas instituições “[...] são, por natureza, partes integrantes dos meios sociais e políticos da sociedade [...] [e possuem] forte papel na construção da memória social, por serem fontes produtoras de informações”.

As relações entre os indivíduos e seus saberes e ações dentro das instituições são de grande importância nesta construção, a partir do momento em que cada um dos seus membros se enxerga como uma pequena parte da engrenagem e, dessa forma, torna-se um construtor da identidade enquanto parte do todo (o “eu” indivíduo em si e o “eu” em relação ao outro), convertendo-se em seu protetor. Diante dessa consciência, se todos os indivíduos assumirem o seu papel, a instituição conseguirá realizar um movimento muito importante na preservação dessa memória e, ao mesmo tempo, na sua imagem perante a sociedade.

Essa compreensão se fortalece quando percebemos o quanto as mudanças ocorridas na sociedade impactam as instituições; segundo Costa (apud RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011), “através das lentes do tempo, as instituições refletem as formalizações das culturas. [... e os indivíduos compõem] as instituições. E a memória institucional é o reflexo dessa trajetória [da sociedade], não como mimesis, mas um cristal com suas múltiplas e infinitas facetas”. A instituição age em relação à sociedade da mesma forma que os indivíduos, tanto individualmente quanto coletivamente, influenciam a instituição.

Na literatura arrolada para construção deste trabalho verificou-se que a memória institucional começa a ser tratada de forma sistemática a partir da década de 1970, como reflexo dos estudos de sociólogos, antropólogos, historiadores, filósofos etc., voltados à questão da memória a partir da preservação da construção dos saberes, ganhando força na década de 1990.

É possível perceber que tanto nos órgãos públicos quanto nas universidades, essa memória passou a ser tratada de forma mais cuidadosa. Estas últimas foram, inclusive, o celeiro de instrumentos e saberes em relação aos tratamentos mais adequados para o registro, conservação e guarda das memórias. Pode-se afirmar que os primeiros passaram a ser clientes das universidades nas consultorias e nos trabalhos de resgate da informação enquanto memória.

Dentre os principais fatores que levaram a este cuidado com a memória para garantir que a história fosse preservada, tem-se: o fim da ditadura, o processo de redemocratização do Brasil, a promulgação da Constituição Federal de 1988, as novas teorias administrativas voltadas para as áreas de gestão e o acesso às novas tecnologias, que além de resgatar as informações registradas nos documentos, passou a se preocupar com a experiência dos indivíduos dentro das instituições como parte do processo.

É importante frisar que esta busca da preservação da memória institucional fortalece a identidade do próprio órgão, tanto no relacionamento instituição-sociedade quanto na relação instituição-instituição, pois auxilia na tomada de decisões com os aprendizados registrados, sejam materiais ou imateriais, gerando conhecimento.

Este ponto de vista é defendido por Marques (2007) quando ele afirma que uma das principais funções do Poder Judiciário é a de coordenar de forma ordinária as relações da sociedade, minimizando os conflitos e definindo regramentos, o que acaba por impactar novamente na sociedade. Ele prossegue afirmando que essas relações Poder Judiciário-sociedade e Poder Judiciário-Poder Judiciário são fundamentais para a produção de conhecimento, bem como para sua difusão.

Todo o conhecimento produzido a partir dessas relações internas e externas precisava ser registrado em algum lugar, o que fez nascer a necessidade de locais responsáveis pela guarda do que foi produzido. Mas a organização dessa documentação precisava ser tratada de forma sistêmica, para que pudesse ser recuperada e a partir daí embasar pesquisas, exposições, publicações etc., em um ciclo em que conhecimento gere novos conhecimentos.

Essa construção da memória institucional, entretanto, não nasceu pronta; ela foi sendo construída ao longo do tempo e de forma diferente em cada órgão do Poder Judiciário. Primeiro porque os tribunais federais e estaduais possuem realidades e estruturas diferentes e, mesmo dentro da mesma Justiça (seja da Justiça Federal, do Trabalho, Eleitoral, Militar), a diversidade de realidades é muito grande. Começando pela vinculação hierárquica das unidades de memória dentro dos tribunais, passando

pela definição de estrutura física, alocação de recursos financeiros e finalizando com a composição das equipes de trabalho.

Se o tripé da memória institucional está nas unidades de memória (arquivo, biblioteca e centro de memória/memorial ou museu) e se essas unidades precisam dialogar entre si, quanto mais inseridas hierarquicamente em unidades diferentes, dentro do organograma da instituição, mais dificultoso é esse diálogo, visto que cada unidade administrativa (Administração, Jurídica, Tecnologia da Informação, Presidência, Corregedoria, Escolas Judiciárias etc.) possui seu próprio calendário, mesmo compondo o mesmo tribunal. Sincronizar o planejamento desses calendários, para que as equipes que formam as unidades de memória possam trabalhar de forma sincronizada, requer um acompanhamento e respeito ao cumprimento à risca do Plano de Trabalho. A menor mudança sem aviso prévio causará sérios problemas no andamento dos projetos.

Marques (2007) também indicou pontos positivos em sua pesquisa, em relação à memória institucional. Na década de 1990 os tribunais procuraram guardar, preservar, conservar, organizar e divulgar ao público em geral, por meio de exposições, publicações e pesquisas, o conhecimento produzido. Muitos destes tribunais iniciaram com programas de memória e depois instituíram espaços físicos destinados à guarda do material referente à memória institucional, todos com objetivos previamente definidos.

No caso dos órgãos superiores, em dado momento, passaram a convidar os regionais a eles subordinados a iniciarem de forma mais enfática a criação de ações para resgatar essa memória. Muitas ações foram realizadas de forma isolada; em alguns casos, espaços físicos foram criados e depois desativados, cada órgão com sua história.

Tal percepção, como nos relata Nassar (apud RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011), veio da necessidade de a instituição de se perpetuar no espaço e no tempo, para garantir seu lugar no futuro e fortalecer sua imagem diante de uma sociedade cada vez mais participativa e exigente. Sem legitimar suas ações, sua consciência em relação à sociedade e seu papel nas mudanças impactadas na sociedade (passado, presente e futuro), a instituição perderá seu espaço por não deixar definida e visível a sua razão de ser, a importância do seu “negócio” para a sociedade.

## **2. O processo de gestão da memória e memória institucional: importância e perspectivas à luz das Resoluções CNJ nº 316/2020, nº 324/2020 e nº 408/2021, Portaria CNJ nº 135/2021 e *Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário/2021***

### **2.1. O papel da gestão da memória na memória institucional dos órgãos do Poder Judiciário**

O Poder Judiciário no Brasil, cuja origem remonta à instalação da Casa de Suplicação em 1808, conta com instituições que têm apenas nove décadas de existência, enquanto outras já passaram dos 200 anos. Todas têm um acervo documental extremamente rico, que tem sido preservado devido à sua importância comprobatória e histórica. Entretanto, ao longo do tempo, parte desse acervo foi perdido. Dentre os motivos que provocaram tais perdas, pode-se elencar a fragilidade do suporte físico e/ou digital, a falta de orçamento, o descaso, a fatalidade e a degradação pela falta de cuidados adequados, muitas vezes por desconhecimento das técnicas adequadas. Isso tem acontecido com museus,

cinematecas, bibliotecas, arquivos e unidades administrativas congêneres, responsáveis pela guarda e manutenção dos respectivos acervos.

Um programa de gestão de memória vem justamente responder a essa necessidade. Os órgãos do Poder Judiciário vêm lutando dia a dia para manter viva a memória institucional que também é a memória do Brasil. O século XX viu os estudiosos de várias áreas debruçarem-se sobre o assunto e desenvolverem produtos, técnicas, teorias, ferramentas e instrumentos com vistas a resguardar esse precioso acervo. O século XXI, embora esteja assistindo a muitas perdas em relação a acervos que são irrecuperáveis, também está presenciando tentativas de salvaguardar os que ainda podem ser tratados, organizados e disponibilizados para servir como fonte de pesquisa para pesquisadores internos (da própria instituição) e externos (a sociedade).

Como o acervo custodiado pelas unidades de memória do Poder Judiciário evoluiu com a própria instituição e com a sociedade, a importância de tratá-lo e organizá-lo é fundamental para que possa assegurar ao cidadão o direito ao acesso à informação e para auxiliar nas tomadas de decisões, na criação de projetos inovadores em prol da sociedade, para garantir a democracia e a liberdade.

Um programa de gestão de memória irá nortear ações de salvaguarda e de acessibilidade. Será ele que fornecerá as diretrizes a serem seguidas na elaboração e execução de projetos, determinando o tipo, como e quem irá desenvolvê-los, além de estabelecer as datas limítrofes de início e fim. Irá definir, ainda, indicadores e metas que possam garantir o empenho necessário para que todo o acervo esteja seguro e disponível para pesquisa.

Um programa de gestão de memória deve possibilitar e até mesmo guiar o diálogo entre as unidades de memória (arquivo, biblioteca e museus/memoriais/centros de memória). Desde 2008, estes acervos ganharam um forte aliado no Proname/CNJ, que inicialmente recomendou e depois definiu o que deve ser feito e como deve ser feito, por meio de resoluções e manuais; hoje, pontua as ações de memória e fomenta as boas práticas e o compartilhamento dos conhecimentos.

Uma indagação, entretanto, se faz necessária: pode existir gestão de memória sem uma gestão documental? A resposta é não. Não é possível gerir o que não conhecemos, o que não está tratado, o que não está conservado/restaurado. Um acervo tratado mas sem acesso também não é útil à sociedade, pois não garante direitos, não gera novos conhecimentos, não proporciona inovações.

Gestão documental e gestão da memória devem andar juntas para manter o que já foi definido como documento histórico. Também devem somar esforços para sensibilizar servidores, magistrados, estagiários, terceirizados e a própria sociedade a pensar os documentos no momento que começam a existir, desenvolvendo projetos que enfoquem o documento no momento de sua concepção ou entrada na instituição, em relação ao seu valor primário e secundário. Quais documentos possuem características que o tornam de potencial valor histórico. Esses projetos de sensibilização devem fazer com que todos (internos ou externos à instituição) sintam-se convidados a fazer parte da construção da memória institucional, que também é patrimônio cultural brasileiro.



## 2.2. Aspectos das Resoluções CNJ nº 316/2020, nº 324/2020 e nº 408/2021 e Portaria CNJ nº 135/2021: importância na construção da gestão da memória e na memória institucional

A memória institucional teve sua importância ratificada, mais uma vez, quando o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) apontou a necessidade de assegurar, em relação à sociedade, a imagem/identidade da instituição (Res. CNJ nº 316/2020). Dessa forma, percebemos que a criação de um dia dedicado à memória do Poder Judiciário traz todo o processo de definir as memórias individuais, coletivas e institucionais, a partir da ótica do Poder Judiciário, para garantir o não-esquecimento, na medida em que, conforme o art. 2, II, conclama os tribunais a promover eventos de toda natureza com vistas a refletir sobre a gestão documental e da memória.

Na verdade, os próprios considerandos levantados na referida resolução apresentam:

- a importância da memória do Poder Judiciário como parte do patrimônio cultural e como forma de, a partir deste conhecimento resgatado e preservado pela memória, aperfeiçoar cada vez mais o próprio Poder Judiciário;
- a relevância das ações do Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário para a preservação da memória da justiça enquanto memória do próprio Brasil;
- que a transformação sociopolítica, econômica, tecnológica e cultural da sociedade ao longo dos anos influencia e sofre influência dos tribunais em seus vários ramos e esferas, numa relação constante, refletindo a própria história brasileira;
- a importância da preservação da memória institucional do Poder Judiciário como fonte para conhecer a própria história da Justiça e sua evolução na história brasileira.

A Res. CNJ nº 316/2020 procura incentivar as ações relativas a preservação e divulgação da memória judiciária em todos os seus ramos e esferas, como forma de contribuir para o fomento de mais ações em prol da memória, da preservação, dos usos de técnicas arquivísticas, biblioteconômicas e museográficas para o correto tratamento das informações de forma que seja garantida a sua conservação em seu suporte físico ou digital. Além disso, fomenta a realização de encontros anuais para reflexão sobre o tema com especialistas de todas as áreas relativas à memória (arquivística, biblioteconomia, história e museologia), abertos ao público em geral e dos tribunais para despertar o interesse cada vez maior. É mais um evento, dentre os vários já existentes, como os do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), que já em seu primeiro ano alcançou um público de mais de mil inscritos, tamanha é a sua importância para o cenário nacional.

A Res. CNJ nº 324/2020, por sua vez, teve uma finalidade diferente. Querendo transformar as recomendações anteriores em obrigatoriedade, ela descreve tanto as ações relativas à gestão documental quanto à gestão da memória. Por definir critérios mínimos a serem obedecidos, referida Resolução foi tida como um grande avanço, motivo pelo qual foi bastante enaltecida pelas unidades de memória do Poder Judiciário. Esta definição mínima acaba ajudando os tribunais menores a acompanhar os maiores em relação a requisitos mínimos, como centros de memória físicos e digitais, políticas e programas de gestão documental e da memória.

No tocante à Res. CNJ nº 408/2021, ela vem reforçar a Res. CNJ nº 324/2020 no que tange à implantação de um repositório digital confiável (RDC–Arq) com cadeia de custódia ininterrupta e acessível ao público (salvo as ações taxadas como sigilosas). Esta resolução considera a legislação penal e processual penal referente à guarda e acesso à informação e trata da questão de repositório confiável digital para documentos arquivísticos.

Mas tratar documentos arquivísticos em relação ao seu armazenamento e à cadeia de custódia ininterrupta requer que haja tratamento arquivístico dos dados, definição de política de gestão documental, definição de planos de classificação e tabela de temporalidade documental; isso porque só devem entrar no RDC–Arq os documentos permanentes recolhidos ao arquivo.

Essas ações reforçam toda a importância que o CNJ vem dando aos projetos de memória desde a Recomendação nº 37/2011. Apesar de sua importância, salienta-se que a recomendação, além de não ter o peso de uma resolução, estabelecia apenas ações em relação à gestão documental, não detalhando as ações relativas à memória nos Tribunais. Some-se a isso o fato de que o prazo para os tribunais se adequarem fortalece a necessidade premente em relação à guarda dos documentos digitais, nato–digitais e digitalizados, de forma a garantir a autenticidade (identidade e integridade), a confidencialidade, a disponibilidade e a preservação desses documentos.

Os requisitos para a implementação de um repositório arquivístico confiável (RDC–Arq) podem ser encontrados na Resolução–Conarq nº 43/2015, que altera a Resolução–Conarq nº 39/2014 e detalha os 11 padrões e normas de referência para sua implantação.

O Prêmio CNJ de Qualidade, instituído em 2019, é resultante de uma alteração do Prêmio Justiça em Números, criado em 2013. Para este ano de 2021, o Prêmio possui 4 eixos temáticos. Uma grande novidade foi a inclusão, dentro do Eixo Governança, no seu art. 5º, inciso X, da exigência de que os tribunais cumpram as diretrizes da Res. CNJ nº 324/2020, que trata da gestão documental e gestão da memória no âmbito do Poder Judiciário, como requisito para pontuação com vistas ao mencionado prêmio.

No caso da Portaria CNJ nº 135/2021, a inclusão das ações ligadas à memória institucional dentre os requisitos da aquisição de pontos para alcançar o Prêmio de Qualidade do CNJ, fez com que as instituições agilizassem as tomadas de decisão em relação às suas ações de memória, embasadas formalmente em políticas e programas de gestão documental e da memória. Vale ressaltar que tal embasamento obrigou os tribunais a editarem atos normativos sobre a matéria, como forma de comprovação da institucionalização das respectivas ações. Tais normativos agregam um valor muito grande às ações de memória, uma vez que, com isso, elas deixam de ter caráter momentâneo, realizadas com o mero objetivo de conseguir uma pontuação requerida, passando a ser ações permanentes e continuadas.

A importância da construção da gestão documental e da memória institucional ancora-se no alinhamento dos tribunais de forma que todos possuam requisitos mínimos, diminuindo assim as disparidades em relação às políticas e programas referentes à gestão documental e da memória.

O engajamento dos tribunais, em suas diversas Redes (Memojus, Reme) para alcançar a compreensão dos requisitos exigidos, referentes ao art. 5º, inciso X, resultou em trabalhos colaborativos muito ricos, bem como diagnósticos levantados apontando as conformidades e não conformidades em relação à Res. CNJ nº 324/2020 e ao *Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário*. Os inúmeros debates motivados pelas dúvidas que surgiram ao longo do percurso e o compartilhamento das minutas para que servissem

de base aos demais foram dois pontos importantes que merecem ser ressaltados na realização de um trabalho que resultou muito rico e proveitoso para todos.

Trata-se de uma verdadeira experiência de trabalho colaborativo surgido a partir de mais uma iniciativa do CNJ em prol da qualidade dos serviços ofertados à sociedade pelos órgãos do Poder Judiciário nas suas várias esferas, gerando como consequência, nesse caso, o fortalecimento da memória institucional dos tribunais.

### **2.3. O Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário: perspectivas e fortalecimento da memória institucional**

Dentre as ações, recomendações e diretrizes do Proname/CNJ, destacamos o *Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário (MGM)*, tanto por seu conteúdo quanto pela forma de sua construção, uma vez que é fruto de um longo caminho em busca de uma gestão da memória institucional.

O tratamento dispensado à memória durante toda a concepção do MGM, desde sua criação pelo Programa Nacional (Proname) até o cuidado com a comunicação, é digno dos maiores elogios. O próprio manual já nasceu de forma inovadora, quando foi concebido como trabalho colaborativo com a convocação de voluntários para sua elaboração e redação. Mais de 50 pessoas dentro do grupo do Memojus aceitaram o convite do Dr. Carlos Alexandre Böttcher para participar desta tarefa. Uma tarefa árdua, diga-se de passagem, por seu caráter inovador, mas, ao mesmo tempo, extremamente enriquecedora, pois contou com servidores e servidoras do Poder Judiciário com múltiplas formações, assim como especialistas que em suas respectivas áreas contribuíram com seus conhecimentos e debates em prol da memória institucional.

Segundo Böttcher (2020), muitos órgãos do Poder Judiciário implementaram políticas de gestão documental [e de memória] e conseguiram progressos na matéria. E a Resolução CNJ nº 324/2020 [bem como os Manuais de Gestão Documental e da Memória] estabeleceram diretrizes e normas, trazendo maior embasamento e orientação necessários para o cumprimento de suas finalidades.

O próprio MGM (2021) apresenta como uma de suas funções operacionalizar os comandos normativos da resolução. Esta apresenta os requisitos mínimos que devem ser seguidos pelos tribunais em relação à gestão de memória e aquele exemplifica como estes requisitos podem ser implementados.

Construído por uma equipe multidisciplinar, ele possibilita vários olhares sobre os mesmos temas, ampliando o alcance das ações possíveis de serem executadas pelos espaços de memória em busca da preservação dos bens materiais e imateriais que retratam a história da instituição e da própria sociedade. É um instrumento cuja consulta deve ser rotineira, uma vez que o seu objetivo primeiro é orientar as equipes dos espaços de memória nas atividades de preservação, conservação, organização, acondicionamento e divulgação.

### **2.4. A gestão da memória institucional na Justiça Eleitoral: recuperação e divulgação como fortalecimento da democracia**

A Justiça Eleitoral irá fazer 90 anos em fevereiro de 2022. Mas antes dela já existia processo eleitoral no Brasil. Na verdade, desde o descobrimento vivenciamos este processo, muitas vezes excludente, fraudulento e violento. Esta justiça especializada, cujos

ministros, no caso do Tribunal Superior, e juízes, no caso dos Tribunais Regionais, são emprestados do Poder Judiciário Federal e Estadual, veio responder aos apelos da sociedade por um processo mais transparente, mais confiável, mais participativo e inclusivo.

Como podemos saber o que deu certo ou errado neste longo caminho de processo eleitoral brasileiro se não o temos registrado? Como propor melhorias se não há meios de comparar as boas práticas?

Somente ações de gestão documental e de memória podem possibilitar um campo para que pesquisadores de todas as áreas, a partir dos documentos custodiados por estas instituições, apresentem à sociedade as várias nuances do processo.

Somente estas gestões podem auxiliar a alta administração na tomada de decisões, fundamentada nos registros do que já deu errado ou certo, no que foi registrado como lições aprendidas, boas práticas.

Da mesma forma que no Poder Judiciário alguns órgãos deram o primeiro passo nesta corrida para salvaguardar o seu acervo e outros demoraram para perceber a importância deste processo; na Justiça Eleitoral ocorreu o mesmo.

O Tribunal Superior Eleitoral, em maio de 1996, iniciou o processo de musealização de seu acervo com a criação do seu Centro de Memória, atualmente denominado Museu do Voto. Em 2001 começou a fomentar nos Tribunais Regionais a importância de planejar ações de memória, que foi entendida por cada gestor de tribunal à sua maneira. Muitos responderam a esse chamado com a criação de unidades de memória voltadas para a conservação, guarda e gerenciamento deste acervo arquivístico-museal. Outros deixaram esse acervo sob a guarda dos seus arquivistas, bibliotecários, historiadores, com pouco ou nenhum apoio, por não ter ainda amadurecido para a importância deste acervo.

Várias ações foram iniciadas em datas comemorativas para a Justiça Eleitoral, vários projetos foram desenvolvidos e a memória institucional desta justiça especializada foi sendo construída.

A falta de uma estrutura hierárquica única que possibilite o diálogo entre as unidades de memória também está presente na Justiça Eleitoral. Encontramos as unidades de memória dispersas de várias formas em seus organogramas: há tribunais que as aglutinaram numa mesma unidade; outros não possuem espaços definidos para a unidade denominada centro de memória/memorial; outros possuíram centros de memória virtuais antes da instalação de um físico.

Com a criação da Rede de Memória da Justiça Eleitoral (REME), os trabalhos colaborativos passaram a dar uma força à construção e disseminação desta história. Eventos como os patrocinados ou idealizados pelo Instituto Brasileiro de Museus (Semana Nacional dos Museus e Primavera dos Museus) e mais recentemente o Dia da Memória do Poder Judiciário, instituído pelo CNJ, têm fomentado muitas ações colaborativas.

Boas práticas são compartilhadas e a força do grupo tem fortalecido as ações de memória. Recentemente, com as publicações das Resoluções CNJ nº 316/2020, nº 324/2020, nº 408/2021, da Portaria nº 135/2021 e dos *Manual de Gestão Documental* e *Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário*, estas ações colaborativas começaram a formar raízes mais profundas.

O próprio processo de implementação da Resolução CNJ nº 324/2020 gerou ricos debates e estudos que demonstram a força do trabalho colaborativo. A implantação das normativas referentes à gestão da memória em vários tribunais surgiu do empenho desta

colaboração, ricas trocas de experiências, de ferramentas, de instrumentos que auxiliassem na compreensão do que precisava ser implementado e de que forma.

O Comitê Gestor da REME já percebeu a necessidade de realizar novo diagnóstico com os memoriais/centros de memória, mesmo tendo feito um recentemente, devido às mudanças proporcionadas pelas ações em prol da memória, abraçada e dirigida pelo CNJ.

O que esperamos num futuro mais próximo é que estas ações possam orientar também uma estrutura mínima, como foi realizado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) quando instituiu suas políticas de gestão documental e da memória, definindo que estes espaços de memória (arquivo, biblioteca e centro de memória/memorial) deveriam figurar hierarquicamente sob a coordenação da mesma unidade administrativa; no caso da Justiça Eleitoral, essa unidade seria a Coordenadoria de Gestão da Informação, vinculada à Secretaria Judiciária.

Essa definição irá fortalecer as ações realizadas pelos espaços de memória na medida em que facilita o diálogo. Assim, de forma coesa e harmônica, poderão ser desenvolvidos projetos em que as três unidades vão conseguir implementar o resgate da memória institucional, no desenvolvimento das atividades diárias e na execução de projetos.

### 3. Conclusão

Os nossos olhares estão se voltando para as instituições, por serem produtoras e detentoras de informações de interesse da coletividade. Esse olhar passa pelas práticas de gestão, seja da informação, do conhecimento, documental ou da memória. Essa nova dinâmica de gestão envolvendo as instituições dão ênfase à importância de sua guarda e preservação como fontes de tomadas de decisão, de identidade dentro da sociedade e, sobretudo, do uso das técnicas arquivistas, biblioteconômicas e museológicas, bem como das inovações tecnológicas de tratamento, guarda, preservação e disponibilização da informação para que possa gerar novos conhecimentos, estimular projetos de inovação e boas práticas.

A questão da memória institucional demandou uma extensa pesquisa e foi importante para definir um olhar simultaneamente abrangente e particular, de forma a proporcionar tanto uma visão do todo quanto das peculiaridades inerentes a cada tribunal, particularmente no que diz respeito à Justiça Eleitoral.

O compromisso foi tratar das normativas do CNJ enquanto força para estas ações de memória e amparo para aqueles que labutam nesta área diariamente e encontram tantos obstáculos, sejam de ordem financeira ou de pessoal.

A memória institucional tem tanta importância que precisa ser considerada pelo ponto de vista da gestão estratégica. Esta compreensão se dá pela importância da instituição para a compreensão da sociedade enquanto palco onde as ações institucionais se descortinam e estabelece as relações com o indivíduo e com o coletivo.

Enquanto a arquivologia e a museologia já trazem consigo imbuídas as questões da memória, na biblioteconomia não são assim tão explícitas. As pessoas não conseguem enxergar as bibliotecas como unidades de memória e muito menos como curadoras da memória institucional.

No MGM, as unidades de memória são muito bem apresentadas e os assuntos referentes a estas unidades foram bem trabalhados, de forma que várias ações foram sugeridas.

A comunicação nos tribunais também foi contemplada e a divulgação aconteceu também para esclarecer o que se espera em relação à memória institucional a partir das recomendações e exemplos estabelecidos no manual.

O que precisa ser reforçado na Justiça Eleitoral, à maneira do que foi realizado pela Justiça do Trabalho, é definir uma estrutura igual para todos os tribunais de maneira que os espaços de memória estejam agrupados numa mesma unidade administrativa, reforçando, assim, as ações de construção e preservação da memória que costumam ocorrer de forma isolada.

Enfim, as ações que envolvem esse processo de resgate da memória, além de difundirem a história do Poder Judiciário para a sociedade, resgatam o sentido de pertencimento dos envolvidos no processo, possibilitando a guarda de documentos que serão preservados tanto em suportes físicos quanto digitais, proporcionando o acesso às gerações futuras. Com isso, assegura-se o conhecimento da história do país a partir da história desses tribunais.

## Referências

- ARAÚJO, Julelenn Almeida Bruno. Memória Institucional nos museus do poder judiciário brasileiro. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3nLVY5M>. Acesso em: 2 set. 2021.
- BARBOSA, Andréia Arruda. O Lugar da Memória Institucional nas Organizações Complexas. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 4., 2010, Fortaleza. *Anais [...]*. Fortaleza: Intercom, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2Zn9AG6>. Acesso em: 20 ago. 2020.
- BÖTTCHER, Carlos Alexandre. Dia da memória do Poder Judiciário. *LexCult*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 14–33, 2020a. Disponível em: <https://bit.ly/3nkUjxm>. Acesso em: 27 ago. 2021.
- BÖTTCHER, Carlos Alexandre. Resolução CNJ 324/2020: gestão documental e da memória do poder judiciário. *Consultor Jurídico*, [S. l.], p. 1–14, 14 jun. 2020b. Disponível em: <https://bit.ly/3jAfcU4>. Acesso em: 27 ago. 2021.
- BÖTTCHER, Carlos Alexandre; SLIWKA, Ingrid Schroder. Gestão Documental e da Memória do Poder Judiciário: o Programa do Conselho Nacional de Justiça. *LexCult*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 15–46, ago. 2020c. Disponível em: <https://bit.ly/3jCiL7>. Acesso em: 27 ago. 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de justiça. *Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário*. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3BhKcOZ>. Acesso em: 17 jul. 2021.
- COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. *Memória Institucional: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica*. 1997. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <https://bit.ly/3pAoBid>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- DICIO: Dicionário Online de Português: definições e significados de mais de 400 mil palavras. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/memoria/>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- GONDAR, Jô. Memória individual, memória coletiva, memória social. *Morpheus - Revista Eletrônica em Ciências Humanas*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 11, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3pxi3RC>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- LEITE, Camila Maria de Souza. *As metodologias de organização e representação da informação: contribuições para os recursos imagéticos do CREMEC visando à reconstrução de sua memória institucional*. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em

Biblioteconomia) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3vKAY5X>. Acesso em: 5 set. 2021.

MANINI, Miriam Paula; MARQUES, Otacílio Guedes. Informação histórica: recuperação e divulgação da memória do poder judiciário brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. *Anais [...]*. Salvador: Ufba, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3GvxMH>. Acesso em: 30 ago. 2021.

MARQUES, Otacílio Guedes. *Informação histórica: recuperação e divulgação da memória do poder judiciário*. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3BcZX9C>. Acesso em: 30 ago. 2021.

MOURÃO JÚNIOR, Carlos Alberto; FARIA, Nicole Costa. Memória. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 28, n. 4, p. 780–788, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3py2dGr>. Acesso em: 27 ago. 2021.

OLIVEIRA, Marina Costa de; MOLINA, Leticia Gorri. Gestão Documental como ferramenta para a preservação do patrimônio arquivístico e da memória Institucional da Justiça do Trabalho. *Biblionline*, v. 14, n. 1, p. 106–118, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3ntZ9bA>. Acesso em: 5 set. 2021.

REZENDE, Eliana Almeida de Souza. Desafios da contemporaneidade: as tecnologias como política de preservação de patrimônio cultural-documental. *Cadernos do CEOM*, v. 25, n. 34, p. 45–63, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3b71cN>. Acesso em: 26 ago. 2021.

REZENDE, Eliana Almeida de Souza. Gestão da informação e memória institucional. *ER Consultoria*, [S. l.], 8 mar. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3GjVypm>. Acesso em: 26 ago. 2021.

REZENDE, Eliana Almeida de Souza. O valor da Memória Institucional no Universo Organizacional. *Revista Memória em Destaque*, n. 1, dez. 2015.

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. Disponível em: <https://bit.ly/3pB7yws>. Acesso em: 18 jul. 2021.

SILVA, Juceli A. Sociedade e indivíduo: a sociologia configuracional de Norbert Elias. *CSONline - Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, Juiz de Fora, n. 29, p. 233–245, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3nxANxU>. Acesso em: 18 ago. 2021.

