



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

MARIA TERESA NAVARRO DE BRITTO MATOS

**MEMÓRIA INSTITUCIONAL E GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO
BRASIL:
O caso da Universidade Federal da Bahia**

Salvador

2004

MARIA TERESA NAVARRO DE BRITTO MATOS

**MEMÓRIA INSTITUCIONAL E GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO
BRASIL:
o caso da Universidade Federal da Bahia**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Edivaldo M. Boaventura

Co-orientador: Prof. Dr. José Maria Jardim

Salvador

2004

M433 Matos, Maria Teresa Navarro de Britto
Memória Institucional e Gestão Universitária no Brasil: o caso da
Universidade Federal da Bahia / Maria Teresa Navarro de Britto
Matos. – Salvador, 2004.
184f.

Orientador Professor Edivaldo Boaventura
Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia.

1. Memória institucional. 2. Gestão universitária. 3. Arquivologia.
I. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação II. Título.

CDU – 378.11:930.25

MARIA TERESA NAVARRO DE BRITTO MATOS

**MEMÓRIA INSTITUCIONAL E GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de DOUTOR EM EDUCAÇÃO.

BANCA EXAMINADORA:

EDIVALDO M. BOAVENTURA - ORIENTADOR
PhD em Educação (*Pennsylvania State University*)

JOSÉ MARIA JARDIM - CO-ORIENTADOR
Doutor em Ciência da Informação (Universidade Federal Fluminense)

DORA LEAL ROSA
Doutor em Educação (Universidade Federal da Bahia)

KÁTIA DE CARVALHO
Doutor em Ciência da Informação (Universidade Federal do Rio de Janeiro)

OTHON JAMBEIRO
Doutor em Comunicação (*University of Westminster*)

ANTONIETTA D'AGUIAR NUNES
Doutor em Educação (Universidade Federal da Bahia)

ALFREDO MATTA
Doutor em Educação (Universidade Federal da Bahia)

Para Juliano e Pedro Benjamim,
Para meus pais Emília Maria e Luiz Augusto (*in memoriam*),
Para vó Duda.

*Talvez ocorra de vez em quando
que em tais pesquisas nos porões mortos da cultura
os documentos há muito não lidos comecem a cintilar, como se, sobre eles,
tremulassem raios distantes.*

*Poderá também o porão dos arquivos tornar-se clareira?
Tudo sugere que arquivistas e arquivologistas tenham se tornado os sucessores dos
humanistas.*

*Para os poucos que ainda freqüentam os arquivos,
é difícil evitar a impressão de que nossa vida é a confusa resposta
a indagações de cuja origem há muito nos esquecemos*

Peter Sloterdijk

RESUMO

A memória institucional de natureza arquivística raramente está disponível de forma sistêmica e articulada para as instâncias decisórias das universidades federais brasileiras. A memória institucional dificilmente é percebida e compreendida como informação estratégica dotada de real valor decisório para as atividades de gestão e planejamento das instituições universitárias. Partindo do problema apresentado, o trabalho analisa e caracteriza os modelos de gestão das instituições universitárias federais, apontando e descrevendo os sistemas que prevalecem no seu atual contexto administrativo. O texto indica a tensão entre os sistemas decisórios que regem as atividades de gestão acadêmica e as atividades operacionais das universidades, pontuando e descrevendo uma distinção entre organização e instituição universitária, destacando, ainda, o perfil e as particularidades administrativas da UFBA no âmbito do sistema federal de ensino superior. À discussão são integradas e articuladas as noções de memória institucional, arquivo e informação de natureza arquivística. O trabalho de análise procurou revelar a dinâmica conceitual implicada na noção de instituição, desenvolvendo e apresentando o jogo de opostos entre o instituinte e o instituído, além de estabelecer e demonstrar a relação direta que mantém com a noção de memória. O trabalho destaca, ainda, a relação entre memória e informação estratégica, demonstrando a importância do documento arquivístico como unidade da memória institucional. Apresenta, em seguida, uma base conceitual com a finalidade de correlacionar a memória institucional com algumas concepções desenvolvidas a partir das características dos sistemas digitais e eletrônicos de informação. O propósito é proporcionar à tese forte base conceitual para o diálogo, indispensável, com as tecnologias digitais da informação e comunicação. Assim, o trabalho percorre os pólos do espírito humano descritos por Pierre Lévy, analisando as propriedades da memória em cada fase da evolução das tecnologias da inteligência. A tese caracteriza a instituição objeto do estudo de caso, sublinhando a gênese da Universidade da Bahia, a reestruturação da UFBA e os vestígios de ações empreendidas nos reitorados de Felipe Serpa, Heonir Rocha e Naomar Monteiro de Almeida Filho relacionadas à memória institucional e à memória organizacional. Aponta, também, as vantagens da estratégia metodológica escolhida, o estudo de caso, descrevendo e comentando o procedimento da pesquisa, desde a sua fase exploratória, destacando a investigação sobre os fluxos da informação arquivística e da memória institucional nas universidades federais brasileiras. Ainda na fase exploratória, apresenta uma descrição estrutural e funcional dos “lugares de memória” da UFBA. Em seguida aprofunda o problema, a hipótese, a verificação da hipótese, a população selecionada e os instrumentos de coleta de dados utilizados. Identifica e descreve as categorias de análise do questionário aplicado aos gestores da UFBA e que orientaram a interpretação das respostas. A análise é empreendida questão por questão, com diversas correlações entre as questões analisadas. São apresentadas tabelas e gráficos, o que permite uma rica leitura das informações coletadas junto aos gestores da UFBA. O trabalho se encerra discorrendo sobre algumas diretrizes para um sistema digital de memória estratégica e analisando o impacto administrativo (notadamente sobre a avaliação institucional e a autonomia da universidade) de uma memória institucional ativa, estruturada e orgânica.

PALAVRAS-CHAVE: Memória institucional. Gestão universitária. Arquivologia.

ABSTRACT

The institutional memory of archival nature is rare systemic and articulated available for the power to decide instances of the Brazilian federal universities. The institutional memory hardly is perceived and understood as strategical information endowed with real power to decide value for the activities of management and planning of the university institutions. Leaving of the presented problem, the work analyzes and characterizes the models of management of the federal university institutions, pointing and describing the systems that prevail in its current administrative context. The text indicates the tension between the power to decide systems that conduct the activities of academic management and the operational activities of the universities, pointing and describing a distinction between organization and university institution, detaching, still, the profile and the administrative particularities of the Federal University of Bahia in the scope of the federal system of higher education. To the quarrel they are integrated and articulated the slight knowledge of institutional memory, archives and information of archival nature. The analysis work looked for to disclose the conceptual dynamics implied in the institution notion, developing and presenting the game of the opposites between the institute and the institutive one, besides establishing and demonstrating the direct relation that keeps with the memory notion. The work detaches, still, the relation between memory and strategical information, demonstrating the importance of the archival document as unit of the institutional memory. It presents, after that, a conceptual base with the purpose to correlate the institutional memory with some conceptions developed from the characteristics of the digital and electronic information systems. The intention is to provide to the strong thesis conceptual base for the dialogue, indispensable, with the digital technologies of the information and communication. Thus, the work covers the described polar regions of the human spirit for Pierre Lévy, analyzing the properties of the memory in each phase of the evolution of the technologies of intelligence. The thesis characterizes the institution object of the case study, underlining genesis of UFBA, the reorganization of UFBA and the vestiges of actions undertaken in the rectories ones of Felipe Serpa, Heonir Rocha and Naomar Monteiro de Almeida Filho to the institutional memory and the organizational memory. It points, also, the advantages of the chosen methodological strategy, the study of case, describing and commenting the procedure of the research, since its exploratory phase, detaching the inquiry on the flows of the arquivística information and the institutional memory in the Brazilian federal universities. Still in the exploratory phase, it presents a structural and functional description of the "memories places" of UFBA. After that it deepens the problem, the hypothesis, the verification of the hypothesis, the selected population and the instruments of collection of used data. It identifies and it describes the categories of analysis of the questionnaire applied to the managers of UFBA and that they had guided the interpretation of the answers. The analysis is undertaken question for question, with diverse correlations between the analyzed questions. Graphical tables are presented and, what it allows a rich reading of the information collected together to the managers of UFBA. The work if locks up discoursing on some lines of direction for a digital system of strategical memory and analyzing the administrative impact (notedly on the institutional evaluation and the autonomy of the university) of an institutional active memory, structuralized and organic.

KEYWORDS: Institutional memory. University management. Arquivologia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELAS

Tabela 1 - Questionários respondidos distribuídos por gestão	122
Tabela 2 - Categorias para análise do questionário	129
Tabela 3 - Tipos de documentos identificados como indispensáveis para o processo de tomada de decisão	131
Tabela 4 - Grau de precisão entre a informação demandada e o documento obtido pelo gestor	135
Tabela 5 - Onde costumam obter documentos / informações consideradas indispensáveis	137
Tabela 6 - Como costumam obter documentos / informações consideradas indispensáveis	141
Tabela 7 - Grau de dificuldade para identificar os documentos e as informações consideradas indispensáveis à atividade de gestão	143
Tabela 8 - Grau de dificuldade para localizar os documentos e as informações consideradas indispensáveis	144
Tabela 9 - Grau de dificuldade para ter acesso aos documentos / informações consideradas indispensáveis	146
Tabela 10 - Problemas que ocorrem no processo de obtenção dos documentos / informações consideradas indispensáveis	148
Tabela 11 - Em quais situações decisórias recorria a documentos de valor histórico	150
Tabela 12 - Demanda para profissionalizar os serviços arquivísticos segundo os gestores consultados	155

FIGURAS

Figura 1 - Principais elementos dos planos operacional e estratégico em oposição	40
Figura 2 - Características da informação por nível de gerência e plano de gestão	41
Figura 3 - Distribuição de reitores da UFBA por gestão	83
Figura 4 - Organograma da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	102
Figura 5 - Estrutura Organizacional da Superintendência Administrativa	103
Figura 6 - Relevância dos tipos de documentos	132
Figura 7 - Hierarquia da relevância dos tipos de documentos	133
Figura 8 - Lugares de consulta	138
Figura 9 - Canais de consulta e acesso	141
Figura 10 - Grau de dificuldade para identificar os documentos	143
Figura 11 - Grau de dificuldade para localizar os documentos	145
Figura 12 - Grau de dificuldade de acesso aos documentos	147
Figura 13 - Problemas na obtenção dos documentos	149
Figura 14 - Situações decisórias que demandam documentos históricos	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
ASSCOM	Assessoria de Comunicação
ASSPLAN	Assessoria de Planejamento
BIREME	Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD-ROM	Compact Disc Read Only Memory
CDS/ISIS	Computerized Documentation System / Integrated Set of Information Systems
CECD	Curso de Especialização em Ciências Documentais
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
CPD	Centro de Processamento de Dados
CREPUC	Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec
CRH	Centro de Recursos Humanos
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
CRUP	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
GED	Gratificação de Estímulo à Docência
ICI	Instituto de Ciência da Informação
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
ISP	Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público
JNICT	Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MBA	Master of Business Administration
MEC	Ministério da Educação

MST	Movimento dos Sem Terra
NHPC	National Historical Publications Commission
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PIBIC	Programa de Bolsas de Iniciação Científica
PNE	Plano Nacional de Educação
PROCES	Programa de Capacitação para o Ensino Superior
PRODEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAD	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONGS	Organizações Não Governamentais
OPS	Organização Pan-Americana da Saúde
SAB	Sistema de Automação e Administração de Bibliotecas
SAD	Superintendência Administrativa
SAD	Sistema de Atividade Docente
SAPO	Sistema de Apoio Orçamentário
SESU	Secretaria de Educação Superior
SGC	Secretaria Geral de Cursos
SGR	Sistema Gestor de Recursos
SIAC	Sistema de Informações Acadêmicas
SIAD	Sistema de Acompanhamento de Documentos
SIAP	Sistema de Apuração de Propostas
SIARQ	Sistema de Arquivos
SIDOC	Sistema de Informação sobre a Produção Docente
SIME	Sistema de Manutenção de Equipamentos
SINCOV	Sistema de Convênios
SIP	Sistema Integrado de Pessoal
SIPAT	Sistema de Patrimônio
SMURB	Serviço Médico Universitário Rubens Brasil
SPE	Setor de Pessoal
SUPAC	Superintendência Acadêmica
SSHRCC	Social Sciences and Humanities Research Council of Canada

TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFS	Fundação Universidade Federal de Sergipe
UFSCar	Fundação Universidade Federal de São Carlos
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNEB	Universidade Estadual da Bahia
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIRIO	Universidade do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	PRESSUPOSTOS	18
1.2	DEMARCAÇÃO DO CAMPO CONCEITUAL	21
1.3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	23
1.4	PLANO DA TESE	25
2	GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL	27
2.1	A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A CRISE DA UNIVERSIDADE NO MUNDO E NO BRASIL	27
2.2	A GESTÃO UNIVERSITÁRIA, AS FINALIDADES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E O ATUAL CONTEXTO DO SISTEMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	30
2.3	UNIVERSIDADE, ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO	34
2.4	A TENSÃO ENTRE O OPERACIONAL E O ESTRATÉGICO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA	39
2.5	O CENTRALISMO BUROCRÁTICO NO PROCESSO DECISÓRIO E A GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS	42
2.6	GESTÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA NA UNIVERSIDADE: CAMINHO PARA O EQUILÍBRIO ENTRE OS PLANOS ESTRATÉGICO E OPERACIONAL	48
3	INSTITUIÇÃO, MEMÓRIA E INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA	50
3.1	INSTITUIÇÃO E MEMÓRIA	50
3.2	MEMÓRIA E ARQUIVO	53
3.3	MEMÓRIA INSTITUCIONAL E INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA	61
4	A MEMÓRIA INSTITUCIONAL COMO UMA TECNOLOGIA DIGITAL DA INTELIGÊNCIA	64
4.1	A MEMÓRIA E OS “TRÊS PÓLOS DO ESPÍRITO HUMANO” SEGUNDO PIERRE LÉVY	65
4.1.1	O pólo da oralidade primária e da memória circular	66
4.1.2	O pólo da escrita e da memória linear	67
4.1.3	O pólo informático-mediático e a memória pontual	69
4.2	ALGUMAS PROPRIEDADES DA INFORMAÇÃO DIGITAL E	72

SUMÁRIO
(continuação)

	DE SEU AMBIENTE EM REDE	72
4.2.1	Princípio de conexão	73
4.2.2	Heterogeneidade	73
4.2.3	Multiplicidade	74
4.3	EXPERIÊNCIAS DE SISTEMAS DIGITAIS DE GESTÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS	74
4.4	A MEMÓRIA DO PATRIMÔNIO ARQUIVÍSTICO DIGITAL	77
5	A UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	82
5.1	A GÊNESE DA UNIVERSIDADE DA BAHIA	83
5.2	A REESTRUTURAÇÃO DA UFBA	86
5.3	VESTÍGIOS DE AÇÕES EMPREENDIDAS NOS REITORADOS FELIPPE SERPA, HEONIR ROCHA E NAOMAR MONTEIRO DE ALMEIDA FILHO RELACIONADAS À MEMÓRIA INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL	87
5.3.1	Reitorado Felipe Serpa	88
5.3.2	Reitorado Heonir Rocha	90
5.3.3	Gestão Naomar Monteiro de Almeida Filho	93
6	TRAJETÓRIA DO ESTUDO DE CASO	95
6.1	O ESTUDO DE CASO	95
6.2	A FASE EXPLORATÓRIA	99
6.2.1	A informação arquivística e a memória institucional nas universidades federais brasileiras	100
6.2.2	A descrição estrutural e funcional dos “lugares de memória” da UFBA	102
6.3	O PROBLEMA	117
6.4	A HIPÓTESE	119
6.5	A VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE	121
6.6	POPULAÇÃO SELECIONADA	121
6.7	OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	123
6.7.1	O questionário	123
6.7.2	A pesquisa documental	126

SUMÁRIO
(continuação)

7	A DINÂMICA DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	128
7.1	CATEGORIAS DE ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO	128
7.2	ANÁLISE DOS DADOS	130
7.2.1	Tipos de documentos identificados como indispensáveis para o processo de tomada de decisão	130
7.2.1	Grau de precisão entre a informação demandada e o documento obtido pelo gestor	135
7.2.2	Lugares onde costumam obter os documentos e as informações consideradas indispensáveis	136
7.2.3	Canal de consulta mais eficiente para obter os documentos e as informações consideradas indispensáveis à atividade de gestão	140
7.2.4	Grau de dificuldade para identificar os documentos ou as informações consideradas indispensáveis para as atividades de gestão	142
7.2.6	Grau de dificuldade para localizar documentos e as informações consideradas indispensáveis	144
7.2.7	Grau de dificuldade para acessar os documentos e as informações consideradas indispensáveis	146
7.2.8	Problemas que ocorrem no processo de obtenção dos documentos e informações consideradas indispensáveis	148
7.2.9	Situações decisórias em que recorria a documentos de valor histórico	149
7.2.10	Percepção do gestor acerca da participação do conteúdo histórico nos contextos decisórios da universidade	152
7.2.11	Onde buscar parâmetros balizadores e referenciais históricos da UFBA para fazer do ato decisório um compromisso histórico da universidade com o conhecimento	153
7.2.12	Demanda para a profissionalizar os serviços arquivísticos	155
8	CONCLUSÃO, RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES DE UM MODELO ATIVO DE GESTÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	157

SUMÁRIO

(continuação)

8.1	RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES DE UM MODELO ATIVO DE GESTÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	161
8.1.1	Diretrizes e propriedades de um sistema de gestão da memória institucional como informação estratégica em rede	162
8.1.2	Implicações de uma memória institucional ativa: a avaliação institucional como instrumento da autonomia universitária e promoção da qualidade	164
	REFERÊNCIAS	167
	APÊNDICE	179
	ANEXOS	184

1 INTRODUÇÃO

A memória institucional de natureza arquivística é a informação estratégica de menor valor para as instâncias decisórias das universidades públicas federais brasileiras.

A memória institucional de natureza arquivística, raramente tem sido percebida e compreendida como informação estratégica dotada de real valor decisório para as atividades de gestão universitária. Nas universidades públicas federais prevalece o silêncio da memória institucional. Silêncio de um conhecimento sobre as universidades que as próprias universidades ainda não conseguiram recuperar, nem esquecer. Hoje, a memória institucional é um saber quase clandestino na própria instituição universitária. Habita uma espécie de limbo, dotado de prestígio simbólico, mas desprovido de um plano de expressão consistente, que ofereça à memória institucional um canal efetivo de evidência e acesso para a comunidade universitária.

1.1 PRESSUPOSTOS

Nas instituições universitárias analisadas observamos que há um discurso formal insuficiente, quase um silêncio, deliberando sobre a dinâmica e a vitalidade indispensáveis à memória institucional. A rigor, trata-se de um tipo mais grave de silêncio, um silêncio que chega a ser notado nos documentos normativos que regulam a estrutura e o funcionamento da instituição. Identificamos, também, um silêncio prático e performático, quando não conseguimos verificar iniciativas consistentes e duradouras no trato dos acervos de memória nas universidades públicas federais. De fato, não há garantias ou canais sistemáticos de acesso à memória institucional; não é assegurada a participação da memória institucional no cotidiano operacional das instituições universitárias; não há políticas de informação nas universidades que incluam os acervos e os conteúdos da memória institucional em seus fluxos de informação digital, admitindo sistemas arquivísticos amplos e integrados em rede. Silêncio institucional que reforça e termina por realizar junto à memória institucional, de modo perverso (considerando que vivemos uma revolução

das tecnologias da informação e da comunicação) a noção e a cultura hegemônicas do “arquivo morto”. Não há “arquivo morto”, há arquivo abandonado.

Portanto, decorre daí, ou seja, da ausência de sensibilidade relativa à memória institucional das universidades federais brasileiras, ao menos cinco pontos fundamentais, que já podem ser considerados pressupostos clássicos do tema, dada a frequência com que se verificam, tanto no tempo e na história das universidades públicas federais, como na realidade local de cada instituição.

No caso da Universidade Federal da Bahia (UFBA) em particular, instituição que é o objeto de pesquisa da presente tese, podemos apresentar os cinco (5) pressupostos que abordam, analisam e questionam o diálogo, sempre intermitente e claudicante, que a UFBA manteve, e mantém, com a sua memória institucional ao longo de sua história.

Para o primeiro pressuposto referente ao caso da UFBA, sugerimos que a sua memória institucional carece, e sempre careceu, de atenção institucional formal digna, ou seja, necessita ter a sua relevância assegurada categoricamente, legalmente, uma vez que, nunca foram suficientes os dispositivos estatutários e regimentais que regulamentaram a sua disposição, o seu acesso e, o mais grave, o manejo profissional, tecnicamente pertinente, dos acervos de memória institucional da universidade. Com efeito, os setores relacionados à memória sempre ocuparam espaços e funções secundárias nas gestões da UFBA. A única honrosa exceção foi o reitorado de Edgard Santos.

O segundo pressuposto, que decorre do anterior, consiste em avaliar as conseqüências diretas da ausência, ao longo dos anos, de normas institucionais claras e orgânicas para o manejo da memória institucional na UFBA. Sem normas claras e duradouras, a atividade desarticulada dos arquivos e dos “lugares de memória” da universidade gerou, e ainda gera, uma grave e nociva dispersão dos conteúdos da memória institucional no âmbito da universidade, tanto em acervos específicos de setores da instituição, como na própria estrutura do seu Arquivo Geral. Assim, a informação arquivística vinculada à memória institucional perde objetividade, velocidade de circulação, transparência e a capacidade de se constituir como informação estratégica e de participar, efetivamente, da gestão da universidade. Para esse problema em particular, sugerimos e recomendamos, com urgência, a criação e formalização, como dispositivo regimental e estatutário, de uma política de informação arquivística para a UFBA.

A propósito, e já pensando no terceiro pressuposto, sugerimos uma política de informação arquivística propriamente, e não uma política de informação em rede ou assemelhada, que reduz toda e qualquer informação aos modelos *standard* da tecnologia digital, hoje muito em voga. O terceiro pressuposto surge exatamente daí, da apropriação sistemática dos fluxos de informação da instituição universitária pelos sistemas digitais de informação, sem critérios arquivísticos pertinentes. Ora, assegurar a informação de natureza arquivística em uma instituição universitária significa garantir os acervos de memória como fontes de prova documental e não apenas de informação operacional. A digitalização indiscriminada de documentos e fluxos protocolares na universidade termina por gerar uma cultura da informação fundada em sistemas voltados para informar simplesmente, mas nunca, ou raramente, para documentar (documentar não significa armazenar ou salvar documentos em mídia magnética ou ótica em geral, como é corriqueiro em tecnologias digitais; significa, sobretudo, ressaltar a relevância de um dado documento no contexto de um processo histórico, considerando suas propriedades arquivísticas).

O quarto pressuposto decorre diretamente do terceiro. Um sistema digital de memória institucional, de natureza verdadeiramente arquivística, que se constitua como fonte documental de prova, não pode ser, simplesmente, resultado da apropriação de um sistema digital convencional. Um sistema digital coerente com o caráter histórico das informações vinculadas à memória institucional deve obedecer aos princípios arquivísticos, o que requer o trabalho de equipes interdisciplinares, notadamente das áreas da arquivologia e da ciência da computação. É imprescindível afirmar que a qualificação digital da memória institucional é indispensável. Sem as propriedades que os sistemas digitais conferem às informações que gerenciam, dificilmente a memória institucional conseguirá ser competitiva, sobretudo para os setores de gestão da universidade, no universo dos fluxos digitais e documentais da UFBA. Sem o suporte de um sistema digital, a memória institucional não se constituirá como informação estratégica para a gestão da universidade, não se constituirá como elemento “visível” no plano da comunicação e da informação digital. Hoje, a memória institucional encontra-se sem um potencial estratégico significativo exatamente porque não circula no “plano de expressão” digital da UFBA.

O quinto e último pressuposto reside na constatação de uma profunda e curiosa incompatibilidade entre a importância conceitual atribuída à memória institucional e o que efetivamente é realizado para a sua promoção. A demonstração de que a memória institucional possui um papel de destaque na consolidação de uma identidade institucional é muito comum. O impacto que a memória institucional possui sobre a cultura da instituição é incansavelmente propalada. Contudo, todo o prestígio atribuído à memória institucional não passa ao ato, dificilmente se realiza em uma medida organizacional concreta. Ou seja, a memória institucional possui imenso valor e reconhecimento simbólico na instituição universitária, o que parece não ser o suficiente para o aproveitamento orgânico e sistêmico dos acervos de memória.

Considerando os cinco (5) pressupostos descritos acima, notamos e apontamos como problema da tese o fato da memória institucional da UFBA não se constituir como informação estratégica para as atividades de gestão da própria universidade (como em outras universidades federais no país). A memória institucional, tecnicamente, detém em sua forma e conteúdo as propriedades das informações de caráter estratégico; são informações que oferecem condições especiais para o planejamento institucional de médio e longo prazo.

1.2 DEMARCAÇÃO DO CAMPO CONCEITUAL

As informações estratégicas opõem-se às informações operacionais, que protagonizam a dinâmica e o fluxo documental nas instituições universitárias. E, de fato, as informações operacionais são indispensáveis, sobretudo para a objetivação e a realização das determinações institucionais em organizações concretas. Com a complexidade crescente das instituições universitárias (a Constituição Federal de 1988, reforça¹ que o ensino, a pesquisa e a extensão são indissociáveis na prática universitária), a performance organizacional começou a demandar mais atenção dos

¹ “A idéia de se aliar o ensino à pesquisa, que constitui o fulcro da pós-graduação, começou a florescer na Europa Ocidental apenas no século XIX com o movimento reformista da Universidade de Berlim, liderado pelo cientista Wilhelm von Humboldt. A Escola *Humboldtiana* partia da premissa de que a amalgamação entre o Ensino e a Pesquisa constituía a essência do processo de aprendizagem” (GOMES, 2003, p.37).

gestores e, hoje, vivemos sob uma cultura acadêmica e administrativa universitária caracterizada pela ampla hegemonia das funções e procedimentos operacionais, destinados à exclusiva manutenção da organização. A instituição universitária perdeu, assim, parte relevante de sua capacidade de planejamento, de lidar com informações de caráter estratégico e institucional; informações com características semelhantes às informações encontradas nos acervos e conteúdos dos documentos associados à memória institucional.

A UFBA vive intensamente o momento administrativo descrito acima. Os sistemas recentemente desenvolvidos pelo Centro de Processamento de Dados (CPD) da universidade, por exemplo, atendem, em sua quase totalidade, às demandas por informação operacional, conferindo aos conteúdos de caráter operacional a robustez derivada dos sistemas eletrônicos/digitais de informação e comunicação estruturados em rede. Ou seja, as necessidades informacionais para a manutenção da organização universitária prevalecem sobre as eventuais necessidades de informações de caráter estratégico vinculadas à memória institucional no cotidiano da gestão universitária.

O protagonismo da informação operacional na gestão das universidades federais, UFBA inclusive, preocupa porque sabemos do reduzido alcance, em termos de escala de tempo, da informação operacional para as instâncias decisórias das instituições universitárias. Com efeito, a informação de caráter operacional possui um raio de ação extremamente limitado, sua capacidade de reduzir incertezas está associada, via de regra, a um único evento ou problema institucional ou organizacional específico. Realizar uma avaliação institucional, por exemplo, visando a estabelecer diretrizes e preservar a autonomia universitária com informações de caráter operacional, preocupa porque a atividade de avaliação será reduzida a um momento instantâneo e muito particular da realidade institucional, ou seja, será montado um cenário institucional com informações de curta vida útil. A pretensão de generalizar uma experiência de avaliação com base em um cenário fundado em informações operacionais certamente conduzirá ao equívoco, uma vez que a informação operacional carece de perspectiva de médio e longo prazo. De modo contrário, a informação de caráter estratégico pode oferecer referências amplas e duradouras para o planejamento, a avaliação e a condução da universidade através de um processo institucional coerente com sua missão e compromissos.

Prevalece, assim, na atual cultura da gestão universitária, a primazia da informação operacional e o protagonismo da estrutura organizacional sobre a concepção institucional da universidade e as informações estratégicas, fundamentais para as adaptações funcionais e estruturais pertinentes das instituições universitárias. A grande questão reside, portanto, na habilitação da informação estratégica agregada à memória institucional para os setores decisórios da universidade. A universidade não pode cindir sua estrutura organizacional das concepções institucionais que a engendraram, sob pena de se descaracterizar, abandonando sua história e perdendo sua identidade.

1.3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Apontados e discutidos os elementos que constituem o contexto de reflexão da tese, indicamos a seguir algumas referências, balizadoras dos campos epistemológico e conceitual da pesquisa realizada. Cabe citar o trabalho organizado pelo professor Edivaldo M. Boaventura, *UFBA: trajetória de uma universidade 1946-1996* (BOAVENTURA, 1999), comemorando o cinquentenário da instituição.

De fato, a tese se insere em uma tradição de pesquisa da história e da memória das universidades brasileiras, como lembra Boaventura (1999, p.9) citando os professores Paulo Coimbra Guedes e Ivone Sanguinetti, que já haviam realizado trabalho semelhante no Rio Grande do Sul em 1994. E, dentre as histórias das universidades brasileiras, Boaventura (1999, p.1) destaca a tese de doutorado de Cláudio José Lopes Rodrigues, orientada pela professora Aparecida Joly Gouveia, e defendida na Universidade de São Paulo, sobre a Universidade Federal da Paraíba sob o título *Sociedade e Universidade: um estudo de caso*. São conhecidos, ainda segundo Boaventura, estudos históricos sobre a universidade brasileira de Luiz Antônio Cunha como *A Universidade Temporã: o ensino superior da colônia à era Vargas*, de 1980. E, sobre os que encaram aspectos de concepção e criação da universidade brasileira, o exemplo citado é o de Antônio Paim, *A UDF e a idéia de universidade*, de 1988.

A Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) desenvolveu um estudo sobre a situação da produção de pesquisa na área de políticas e gestão da educação no Brasil, concluída no período de 1991 a 1997.

Entre onze (11) categorias do estudo, encontramos uma dedicada a “gestão da universidade”, tendo sido identificados noventa e oito (98) pesquisas (WITTMANN; GRACINDO, 2001, p.17), classificando-a no quarto lugar do conjunto de temáticas estabelecidas. Wittmann e Gracindo (2001) apresentam um quadro panorâmico da produção de pesquisa específica sobre “gestão da universidade”, estabelecendo sete (7) subtemáticas, entre elas a “autonomia e decisão” com nove (9) trabalhos, produzidos nos anos de 1995² e 1997³. Segundo Catani e Fanco (2001) os documentos que tratam acerca do processo decisório abrangem reflexões sobre a estrutura geral da universidade brasileira face às transformações do contexto sócio-econômico e político do país. Além, de apresentar uma visão do processo decisório nas Instituições de Ensino Superior (IES), a partir dos modelos racional, burocrático, político, colegial e “anárquico” (WITTMANN; GRACINDO, 2001, p.250-251).

No âmbito específico da UFBA, identificamos alguns estudos de referência que tratam das questões relativas ao processo decisório da universidade, como: a dissertação de Raimundo Santos Leal *Estrutura Organizacional da Universidade Federal da Bahia: usos, percepções e tendências* (1994), apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA. Além, de outros estudos que focalizam os arquivos no universo da UFBA, como a monografia de Maria Cristina dos Santos, *Gestão da Informação em Arquivos: estudo exploratório no Arquivo Geral da UFBA* (2001), apresentada ao Curso de Especialização em Arquivologia e as Novas Tecnologias Documentais da Universidade Estadual da Bahia (UNEB), além da monografia de Gilda Ieda Sento Sé de Carvalho, *Sistema de Arquivos para a UFBA* (1990), apresentado ao Curso de Especialização em Arquivologia da Escola de Biblioteconomia e Documentação da UFBA.

No entanto, ainda que inserida na tradição de estudos descrita acima, a tese aqui desenvolvida difere fundamentalmente das demais, considerando a tentativa de estabelecer contrastes funcionais entre o problema levantado na atividade de investigação e o impacto das soluções apontadas. Ou seja, a tese procurou ir além da simples constatação ou demonstração analítica de um dado problema. Como observamos, a relevância da pesquisa realizada consiste da análise dos “lugares de memória” existentes na UFBA e da parte relevante do seu conteúdo documental, notadamente os documentos que tecnicamente estão

² Quatro (4) trabalhos.

³ Dois (2) trabalhos.

identificados com a memória institucional da universidade. Foram avaliados e caracterizados, ainda, a dinâmica e o fluxo organizacional do conteúdo vinculado à memória institucional na UFBA, bem como todo o contexto da guarda, preservação, acesso e disseminação da informação de natureza arquivística na UFBA.

Esta tese procurou evidenciar, também, as limitações nos circuitos informacionais e nos procedimentos administrativos relativos à memória institucional na UFBA, apresentando uma cartografia da dinâmica da informação na instituição e apontando soluções de gestão para a memória institucional, analisando o impacto da informação arquivística sobre as atividades administrativas da UFBA.

1.4 PLANO DA TESE

O presente trabalho foi estruturado em sete (7) etapas. A primeira, *Gestão Universitária*, apresenta e caracteriza os modelos de gestão das instituições universitárias federais, apontando e descrevendo os sistemas que prevalecem no atual contexto das universidades federais. Indica a tensão entre os sistemas decisórios que regem as atividades de gestão acadêmica e as atividades propriamente administrativas das universidades. Pontua e descreve a distinção entre organização e instituição universitária, destacando, ainda, o perfil e as particularidades administrativas da UFBA no âmbito do sistema federal de ensino superior.

A segunda, *Instituição, Memória e Informação Arquivística* realiza uma revisão bibliográfica, integrando, conceitualmente, as noções de memória institucional, arquivo e informação de natureza arquivística nos termos em que as referidas noções foram aplicadas e desenvolvidas ao longo da tese. Procura revelar, no primeiro momento, a dinâmica conceitual implicada na noção de instituição, desenvolvendo e apresentando o jogo de opostos entre o instituinte e o instituído, além de estabelecer e demonstrar a relação direta que mantém com a noção de memória. Conclui observando a relação entre memória e informação estratégica, demonstrando a importância do documento como unidade da memória institucional.

A terceira, *a Memória Institucional como uma Tecnologia Digital da Inteligência*, apresenta uma base conceitual com a finalidade de correlacionar, de

modo consistente, a memória institucional com algumas concepções desenvolvidas a partir das características dos sistemas digitais e eletrônicos de informação. O propósito é proporcionar à tese forte base conceitual para o diálogo, indispensável, com as tecnologias digitais da informação e comunicação. Percorre os pólos do espírito humano descritos por Pierre Lévy (1993), analisando as propriedades da memória em cada fase da evolução das tecnologias da inteligência. Apresenta, ainda, as características e as propriedades de uma estrutura de informação em rede.

A quarta, *a Universidade Federal da Bahia*, procura caracterizar a instituição objeto do nosso estudo de caso. Assim, optamos em sublinhar a gênese da Universidade da Bahia, a reestruturação da UFBA e os vestígios de ações empreendidas nos reitorados Felipe Serpa, Heonir Rocha e Naomar Monteiro de Almeida Filho relacionadas a memória institucional e organizacional.

A quinta, intitulada *a Trajetória do Estudo de Caso*, apresenta as vantagens da estratégia metodológica escolhida, o estudo de caso. Inicialmente, o capítulo descreve o procedimento da pesquisa, desde a fase exploratória, destacando a investigação sobre os fluxos da informação arquivística e da memória institucional nas universidades federais brasileiras. Logo depois, ainda na fase exploratória, apresentamos uma descrição estrutural e funcional dos “lugares de memória” da UFBA. Aprofunda, o problema, a hipótese, a verificação da hipótese, a população selecionada e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

A sexta, *a Dinâmica da Memória Institucional na UFBA*, apresenta, inicialmente, as categorias de análise do questionário, que orientaram a interpretação das respostas. A análise é empreendida questão por questão, com diversas correlações entre as questões analisadas. Ao longo desta etapa são apresentadas tabelas e gráficos, o que permitiu uma ampla diversidade de leituras das informações coletadas junto aos gestores da UFBA.

A sétima e última etapa apresenta a *Conclusão, Recomendações e Implicações* da tese, discorrendo, ainda, sobre diretrizes para um sistema digital de memória estratégica e analisando o impacto administrativo (notadamente na avaliação institucional e na autonomia da universidade), na UFBA, de uma memória institucional ativa, estruturada e orgânica.

2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL

A gestão das universidades públicas federais brasileiras pode ser efetivamente compreendida considerando, fundamentalmente, as determinações e finalidades legais da educação superior no Brasil, os limites operacionais da atual conjuntura do Estado brasileiro e a crise da instituição universitária no mundo. Discutiremos a seguir, portanto, alguns dispositivos e conceitos hegemônicos de gestão universitária e o impacto que possuem na realização da universidade possível, que resulta naturalmente do embate e da interação dos três contextos mencionados. Apresentaremos, ainda, uma revisão bibliográfica, que compõe parte significativa do campo conceitual trabalhado na tese, notadamente, com referência às noções de instituição e organização, de plano operacional e plano estratégico no âmbito da gestão universitária. Assim, procuramos demarcar a especificidade da noção de *gestão universitária*, bem como do contexto imediato de crise que as instituições acadêmicas e, particularmente, a instituição universitária, se encontra no mundo e no sistema brasileiro de educação superior, realizado no Brasil para atender o previsto nas finalidades da educação superior, estabelecidas pela Lei nº 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). São desenvolvidas, ainda, discussões acerca dos modelos de gestão aplicados em instituições universitárias, apontando suas características, seus pontos positivos de tensão. Sobre a gestão da informação estratégica e da memória institucional no contexto das universidades públicas federais brasileiras, é lançada a perspectiva do caminho a ser seguido para induzir e preservar o equilíbrio entre os planos estratégico e operacional na gestão das instituições universitárias.

2.1 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A CRISE DA UNIVERSIDADE NO MUNDO E NO BRASIL

Segundo Boaventura de Sousa Santos (1997, p.187-230), no primeiro momento de sua história moderna, a universidade é uma instituição de características singulares, como a liberdade de discussão e expressão, o espírito crítico, a autonomia e o universalismo dos objetivos e objetos de pesquisa e

investigação. A excelência dos seus produtos culturais e científicos fez deste modelo de universidade uma instituição única, de grande prestígio social, considerada imprescindível para a formação das elites. Porém, a partir do período do capitalismo liberal formal, ou organizado (até os finais do século XIX), os fundamentos da universidade clássica, medieval e generalista, de objetos universais, termina por se isolar das demais instituições sociais, incluindo os setores produtivos e as necessidades do Estado e da própria sociedade. Assim, a concepção de universidade clássica torna-se incompatível com as exigências sociais emergentes, entra em franca dissolução no pós-guerra, gerando uma crise sem precedentes da instituição. Para Santos (1997, p.187) é esta a contradição básica que caracteriza a universidade contemporânea como *gestora de tensões*. Em realidade, são contradições que questionam o modelo clássico de instituição universitária, de uma universidade que abrangeria a totalidade do conhecimento humano de forma “pura”.

Com efeito, isolada das demais instituições e demandas sociais, a universidade vive, simultaneamente, um incremento da demanda social por serviços especializados, e soluções técnicas para transformação e desenvolvimento da sociedade, além da restrição de políticas de financiamento por parte dos poderes públicos constituídos. Desta forma, para efeito de análise, segundo o modelo de Boaventura de Sousa Santos (1997), podemos identificar os pontos de tensão e suas respectivas crises, que terminam por constituir o triplo desafio a que está submetida a universidade contemporânea e os seus modelos de gestão: o ponto de tensão entre a universidade e a sociedade; o ponto de tensão entre a universidade e o Estado; e o ponto de tensão institucional, da universidade consigo mesma.

De modo semelhante, Cristovam Buarque (2003) afirma que a instituição universitária perdeu a sintonia com seu tempo e que:

- quase oitocentos anos depois de sua criação, as universidades precisam entender que mudanças têm de acontecer em cinco grandes eixos:
- a) voltar a ser vanguarda crítica da produção do conhecimento;
 - b) firmar-se, novamente, como capazes de assegurar o futuro de seus alunos;
 - c) recuperar o papel de principal centro de distribuição de conhecimentos;
 - d) assumir compromisso e responsabilidade ética para com o futuro de uma humanidade sem exclusão; e
 - e) reconhecer que a universidade não é uma instituição isolada, mas que ela faz parte de uma rede mundial (BUARQUE, 2003, p.29).

Ora, as técnicas de gestão universitária, hoje, devem lidar com uma instituição que, efetivamente, se distanciou, em linhas gerais, do ritmo e do tipo de

conhecimento que está surgindo no mundo ao seu redor, e devem coordenar uma instituição que perdeu a sintonia com boa parte do modo de produção e disseminação do conhecimento científico; com a eficiência da formação profissional necessária, e do diploma universitário; e, ainda mais notório, com o importante papel de agente de inclusão social, isso para citar apenas algumas aspirações históricas atribuídas ao papel a ser desempenhado pela universidade junto à sociedade.

Observamos que a universidade, e os seus modelos de gestão, não vivem apenas uma crise organizacional, mas, também, e o que é mais grave, vivem uma profunda crise conceitual e institucional, que implicam os propósitos, as finalidades, e os objetivos da universidade em seus fundamentos de concepção e justificação. Tendemos a perceber a crise organizacional e operacional da universidade como um sintoma, como um indício de uma crise de maior gravidade, uma crise institucional, como foi mencionado, onde a universidade parece ter perdido a sua capacidade de se justificar e de afirmar a sua identidade e necessidade funcional para o contexto mais amplo da sociedade. Aos poucos vão surgindo instituições que realizam parte do papel da universidade de forma concentrada e especializada: os próprios Centros Universitários, que se responsabilizam apenas pelo ensino, os centros de pesquisa, estatais ou privados, que concentram esforços na atividade de produção do conhecimento e de pós-graduação, e algumas Organizações Não Governamentais (ONGS) que prestam serviços aplicando e disseminando o conhecimento científico.

Os gestores de instituições universitárias no Brasil, e no mundo, devem considerar, do ponto de vista estratégico, que a instituição “universidade” atravessa um momento crucial de sua história, denominado de “encruzilhada” por Cristovam Buarque em publicação recente. Segundo Buarque (2003) “[...] a crise da universidade brasileira coincide com a crise global da instituição universitária”, que deve estar preparada para optar entre:

- a) a continuação de sua modernidade técnica, desenvolvida ao longo de duzentos anos, que culminou com a brutal divisão da humanidade em dois grupos dessemelhantes em termos do acesso à ciência e à tecnologia. Essa divisão diferencia os seres humanos não apenas em termos desse acesso, mas até mesmo de suas características biológicas; ou
- b) a construção de uma modernidade ética alternativa, capaz de manter as similaridades da raça humana e de assegurar a todos o essencial do progresso científico e tecnológico (BUARQUE, 2003, p.26).

E, também, entre:

[...] o conhecimento, que antes representava capital acumulado, passa a ser algo que flutua e que é permanentemente renovado ou ultrapassado por obsolescência; o ensino, que antes se dava por meio de canais bilaterais diretos, entre alunos e professor, e em locais definidos, como um espraiamento em todas as direções, em meio ao oceano das comunicações; a formação profissional, que antes representava uma base firme na luta pelo sucesso, é agora, na melhor das hipóteses, um colete salva-vidas a ser usado no conturbado mar em que se chocam as ondas do neoliberalismo, da revolução científico-tecnológica e da globalização (BUARQUE, 2003, p.26).

Portanto, nesse sentido, o momento de “encruzilhada” da universidade exige da atividade de gestão um investimento significativo em ações de planejamento e de profunda reflexão estratégica, contando, aí, com a memória institucional. As universidades públicas federais, e os seus respectivos modelos de gestão devem, com urgência, conferir destacada prioridade aos processos estratégicos de avaliação e planejamento institucional, avançando sobre a hegemonia das atividades operacionais que não oferecem perspectivas de médio e longo prazo para as instituições universitárias. Assim sendo, em tempos de “encruzilhada”, a universidade não pode hesitar diante da dúvida. Para restabelecer sua pertinência, e reeditar sua missão em bases consistentes, necessita resgatar sua identidade, história e missão. Para tanto, o conteúdo estratégico da memória institucional é indispensável.

2.2 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA, AS FINALIDADES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E O ATUAL CONTEXTO DO SISTEMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

A atividade de gestão da instituição universitária no Brasil tem por finalidade alcançar os objetivos da LDB. Ou seja, as atividades de gestão devem visar, em última instância:

- 1) estimular a criação cultural e desenvolvimento do ensino científico e do pensamento reflexivo;
- 2) formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a Inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira;
- 3) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- 4) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

- 5) suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento e de cada geração;
- 6) estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente em particular dos nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- 7) promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica, geradas na instituição (MORHY, 2003, p.18-19).

Para atender às finalidades descritas acima, o Sistema Brasileiro de Educação Superior foi previsto, através do Decreto nº 2306/97, contando com as seguintes instituições e organizações de ensino superior:

- 1) Universidades: instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior, caracterizadas pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Estabeleceu-se que as universidades mantidas pelo poder público gozariam de estatuto jurídico próprio.
- 2) Universidades Especializadas: organizadas por campo do saber. Com atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- 3) Centros Universitários: instituições pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas de conhecimento, que devem oferecer ensino de excelência.
- 4) Centros Universitários especializados: com atuação em área de conhecimento específico ou de formação profissional.
- 5) Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos Superiores ou Escolas Superiores e Centros de Educação Tecnológica: instituições especializadas para qualificar profissionais e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico.
- 6) Institutos Superiores de Educação: destinados à formação inicial, continuada e complementar de docentes da educação básica (MORHY, 2003, p.20).

Não é difícil observar que as universidades são as instituições mais bem formuladas, do ponto de vista legal, para atender às finalidades da educação superior dispostas na LDB. Aliás, é a única instituição capaz de compor e articular, integralmente, o conjunto dos objetivos citados da Educação Superior. Assim, estamos abordando, na presente tese, particularmente, a *gestão de universidades* federais, mantidas pelo governo brasileiro. Objetivamente, destacamos que se trata de pensar a gestão de uma instituição naturalmente complexa, de objetivos e compromissos amplos, envolvendo uma imensa coleção de setores onde tarefas muito específicas são planejadas, desenvolvidas e aplicadas.

Com efeito, devemos considerar que o Sistema de Educação Superior brasileiro é heterogêneo, tanto no contexto das instituições públicas, como no âmbito das instituições particulares. Por essa razão, não é possível aplicar ou pensar e discutir um modelo de gestão único para todo o contexto do sistema. Devemos

observar que a real potencialidade, e a vocação de cada tipo de unidade do Sistema Nacional de Educação Superior só encontra uma possibilidade efetiva de realização, exatamente, por causa de sua especificidade, ou, mesmo, originalidade, o que envolve uma missão própria e um compromisso institucional singular com a sociedade e o conjunto de suas demandas para o universo da educação superior.

Contudo, para alguns autores, a diversidade do sistema não é uma característica necessariamente positiva, sobretudo quando verificam que na recente expansão do Sistema Nacional de Educação Superior o grande sub-grupo das particulares expandiu-se em demasia e o setor público, sobretudo o federal, praticamente estagnou. Assim, a expansão da educação superior no Brasil, em seu conjunto, termina por descaracterizar o entendimento da educação superior como um direito, enfatizando as suas características de serviço, passível de exploração comercial.

De fato, o Brasil possuía, no início da década de noventa, um Sistema de Educação Superior relativamente adequado, considerando as dimensões da educação básica da época. O número de vagas existentes correspondia a apenas 1,2 vezes o número de concluintes do ensino médio. Entretanto, em relação à população do país, o sistema era e continua pequeno, sobretudo se comparado a outros países, inclusive, latino americanos. Hoje, o Brasil possui cerca de 11,4% dos jovens entre dezoito (18) e vinte e quatro (24) anos matriculados no ensino superior (INSTITUTO DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2002). A Argentina possui 39,2%, a França 54,6%, os Estados Unidos da América 56,1% e o Canadá 62,4% (DIDONET, 2000, p.88). Lembramos que a meta síntese para a expansão do ensino superior estabelecida no Plano Nacional de Educação (PNE) (Lei nº 10172/2001) prevê a elevação da taxa brasileira para 30% em uma década a partir da data de sua promulgação (DIDONET, 2000, p.96).

Com efeito, em cinco anos, o número de cursos de graduação presenciais cresceu 107%. No País, haviam seis mil novecentos e cinqüenta (6.950) cursos em 1998 e, no ano de 2002, já somavam quatorze mil trezentos e noventa e nove (14.399). Nesse período, foram abertos, em média, um mil e quatrocentos e noventa (1.490) cursos por ano, cento e vinte e quatro (124) ao mês e quatro (4) a cada dia. A expansão ocorreu, principalmente, *na rede particular*, que passou de três mil novecentos e oitenta (3.980) para nove mil cento e quarenta e sete (9.147) cursos e, agora, concentra 63,5% do total da oferta. São dados e informações do censo da

educação superior 2002 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2002).

Porém, cabe observar que entre 1992 e 1999 – de acordo com a reportagem “vagas não trazem pobres à universidade” publicada pela Folha de São Paulo (GOIS, 2002) – o ensino superior registrou no período um crescimento de 76,2% (o total de estudantes saltou de 1,4 milhão para 2,5 milhões), mas com a elevação da participação dos mais ricos, que passou de 45,6% para 48% e, queda da participação dos mais pobres, que caiu de 8,5% para 6,9%.

A propósito, para alguns autores, a educação superior carece de uma Lei Orgânica, que garanta ao sistema as características e qualidades de bem público, ou seja, que o sistema seja constituído por instituições sociais destinadas a garantir o direito à educação, compromisso do Estado brasileiro. Nessa linha de argumentação estão, de forma destacada, Carlos Roberto Antunes dos Santos (2003, p.16), Secretário de Educação Superior da gestão de Cristovam Buarque no Ministério da Educação (MEC) e Luiz Antônio Cunha (2003, p.147-153), professor titular da disciplina educação brasileira da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

[...] no que diz respeito às universidades, a lei orgânica trataria dos marcos da autonomia e definiria matérias relevantes, como a avaliação, abrangendo todas as instituições. No que concerne às universidades federais, essa lei disporia sobre importantes questões comuns a todas elas, como as seguintes: financiamento, carreira, organização interna, escolha de dirigentes e outras (CUNHA, 2003, p.149).

Devemos observar, portanto, que a atividade de gestão universitária de universidades públicas federais, um dos objetos de pesquisa e análise da presente tese, encontra-se sob o contexto descrito e exposto acima. Para pensar a gestão universitária não podemos negligenciar o fato de que as universidades federais vivem um momento delicado de sua história, com impacto e desdobramentos diretos sobre os modelos de gestão efetivamente praticados em suas organizações.

A autonomia das universidades públicas federais, ponto inquestionável e que conta com garantia constitucional (Art. 207 CF/88 (BRASIL, 1988)), também não deixou de se transformar e sofrer com as recentes mudanças. Além da dependência crônica por repasse de recursos, podemos lembrar, ainda, a recente Lei nº 10480/2002 que criou a Procuradoria Geral Federal que, entre outras atribuições, passou a “lotar os membros da carreira de Procuradorias Gerais ou Departamentos Jurídicos e autarquias e fundações federais” (MORHY, 2003, p.23). Assim, as

Procuradorias Jurídicas das universidades federais passam a integrar a Procuradoria Geral Federal.

As agências de amparo e apoio à pesquisa, por sua vez, listam prioridades e linhas de ação vinculadas, naturalmente, aos interesses de desenvolvimento dos fomentadores. A universidade, aqui, deve renunciar a boa parte de sua vocação institucional intrínseca e procurar se adaptar às linhas prioritárias das agências de fomento. Ou seja, os programas de desenvolvimento científico das universidades estão, em sua quase totalidade, condicionados às prioridades de outras instituições sociais, e não às capacidades inerentes ou desenvolvidas no contexto da própria universidade. Aqui, a gestão da pesquisa na universidade passou a ser a gestão de um vínculo de dependência.

2.3 UNIVERSIDADE, ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO

Devemos ressaltar, inicialmente, que entendemos por gestão universitária uma atividade administrativa específica, única e própria de instituições universitárias. Ou seja, as universidades apresentam características e traços típicos, próprios e inconfundíveis que as constituem como fundamentalmente diferentes de outras instituições e estruturas organizacionais. Destacamos, portanto, a singularidade das atividades e procedimentos que constituem a gestão universitária, o que não significa a ausência ou a exclusividade de parâmetros de análise, produtividade ou avaliação institucional que, por vezes, são análogos e, mesmo, semelhantes aos praticados na administração de outras organizações. O fundamental consiste em perceber que compreendemos a universidade, essencialmente, como uma instituição, de onde derivam uma imensa diversidade de modos e formas de organização. Formalmente, define-se que “organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos, constituídas e reconstituídas com a finalidade de atingir objetivos específicos” (VAHL, 1990, p.107). Diversos autores são unânimes quando assim caracterizam a noção de organização. Contudo, a universidade não possui “objetivos específicos”. As universidades são organizações que têm uma vasta coleção de compromissos e objetivos, simultaneamente, e não se comportam, do

ponto de vista organizacional, com a exatidão ou especificidade de uma empresa ou organização semelhante. Com efeito, segundo Vahl (1990, p.108-109):

[...] algumas particularidades, no entanto, merecem ser destacadas, no que diz respeito à diferenciação entre universidades e as demais organizações empresariais:

- 1) seus objetivos não estão claramente definidos; são vagos e ambíguos, sendo difícil defini-los exatamente. Entre eles podem-se citar o ensino, a pesquisa, a prestação de serviços à comunidade onde se insere, a administração de suas instalações, a solução de problemas sociais, etc.
- 2) são organizações prestadoras de serviços, servido a clientes com necessidades específicas e que retornam à sociedade como um todo. Trata-se de uma clientela com voz ativa, que deseja ser ouvida e participar do processo de tomada de decisões.
- 3) a tecnologia de universidades é complexa, não rotineira e pouco clara, uma vez que é obrigada a atender clientes com necessidades individuais distintas.
- 4) os profissionais que nelas atuam são altamente treinados e especializados e demandam autonomia para o desenvolvimento de seu trabalho. Somente aceitam a avaliação e o julgamento de seus pares, negando uma avaliação por parte de seus superiores hierárquicos. Seus valores profissionais, freqüentemente, não se coadunam com as expectativas burocráticas, gerando conflitos entre estes profissionais e os dirigentes e ocupantes de cargos administrativos da organização .

A propósito, em recente entrevista à revista *Veja* o atual Reitor de Harvard e ex-Secretário do Tesouro Americano, Lawrence Summers, observa que

[...] é importante evitar que universidades sejam geridas como uma fábrica ou uma repartição burocrática qualquer, assim como a idéia oposta, de que elas são tão-somente um coletivo de pessoas voltadas para a busca do saber” (GRAIEB, 2004, p.15).

Corroboram, ainda, com a tese da singularidade organizacional das universidades Silva (1991, p.84) e Meyer (1991, p. 146-147). O primeiro afirmando que

[...] a frouxidão no controle do processo de ensino e da pesquisa resulta de algumas características organizacionais das universidades. Primeiro, os objetivos das universidades são vagos, ambíguos e conflitantes. Há dúvidas sobre quais são os objetivos relevantes e as tentativas para torná-los claros e concretos são freqüentemente contestadas (SILVA, 1991, p.84).

E o segundo, apontando dificuldades para a implementação do planejamento estratégico em instituições universitárias, considera que

[...] as organizações universitárias não se comportam de acordo com o nível de racionalidade previsto na abordagem do planejamento estratégico; [...] os objetivos das organizações universitárias são vagos e difusos, permitindo uma diversidade de interpretações, dificultando a abordagem do planejamento estratégico. Este parte do pressuposto que os objetivos organizacionais são, em geral, claramente definidos e consensuais; [...] a autonomia exercitada nas unidades acadêmicas das organizações universitárias que por essa razão são caracterizadas como frouxamente coordenadas, traz dificuldades à implantação do processo de planejamento estratégico. A estrutura descentralizada, calcada na quase-independência de atuação das várias áreas profissionais, dificulta a integração de objetivos,

estratégias e ações complicando o processo de planejamento (MEYER, 1991, p.146-147).

Assim, a seguir, procuramos demarcar e aprofundar a distinção conceitual entre as noções de organização e instituição, na tentativa de criar um conjunto básico de referências para posterior articulação e desenvolvimento com os conceitos de memória institucional, memória organizacional, informação operacional e informação estratégica.

E, para efeito da presente tese, uma primeira referência para a compreensão de universidade e, conseqüentemente, de sua gestão como uma instituição, remonta a Marilena Chauí, quando considera a universidade uma instituição social, destinada a garantir e a realizar um direito constitucional, e não como uma organização vinculada à exploração de um setor de serviços, sendo descrita e caracterizada como uma empresa. Para Chauí

[...] uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma outra prática social, qual seja, a de sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios particulares para a obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às idéias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas de operações definidas como estratégias balizadas pelas idéias de eficácia e sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. É regida pelas idéias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. [...] A instituição social aspira à universalidade. A organização sabe que sua eficácia e a seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares (CHAUÍ, 2001, p.187).

As recentes referências à complexidade e ao pensamento complexo aplicado à educação podem ser atribuídas à instituição universitária com evidente pertinência e coerência, admitindo, particularmente, que a universidade se constitui como uma instituição de múltiplas finalidades, descritas basicamente como atividades de ensino, pesquisa e extensão, em suas mais diferentes formas e especificidades. Apenas nas atividades de extensão, por exemplo, uma universidade normalmente abriga uma diversidade imensurável e, aparentemente, incoerente, de linhas de ação e de propósitos: coordena e integra uma ampla gama de serviços, por vezes, inclusive, em áreas sociais ou culturais completamente distintas e até antagônicas, seja junto aos grandes empresários, seja junto às populações excluídas. Assim, por exemplo, mantém uma variedade de *Master of Business Administration* (MBA) para o mundo empresarial e realiza cursos de extensão, preparando,

pensando e qualificando o Movimento dos Sem Terra (MST) (RIBEIRO, 2004, p.58). Nas atividades de pesquisa, a universidade lida, com uma vasta coleção de conhecimentos, inclusive com muitos que ainda não estão prontos para serem aplicados, mas que demandam investimento, coordenação administrativa e atenção ética; no ensino, junto ao corpo docente, as atualizações de conteúdo são promovidas e incentivadas em áreas e entre áreas completamente distintas, tudo simultaneamente. Os compromissos da instituição universitária são, a rigor, com a sociedade em sua diversidade intrínseca, e avaliar a produtividade ou a gestão de uma universidade através de padrões estabelecidos por empresas monotemáticas e setoriais, que se concentram, sobretudo, no desempenho organizacional da instituição, é um grave equívoco. A propósito, Rodriguez considera que:

até os dias atuais tratou-se de aplicar em nossas universidades, de alguma forma, os modelos e as técnicas que aparecem na administração de empresas. Na primeira conferência Latino-americana sobre Planejamento Universitário (1969, p.215) se insiste sobre o caráter particular da universidade como 'empresa' e sobre a necessidade de aplicar 'métodos de administração científica' em seus organismos administrativos (RODRIGUEZ, 1983, p.274).

E conclui, citando uma constatação de Baldrialge, formalizada já no fim da década de 70:

[...] as características dos estabelecimentos de ensino superior são tão diferentes das outras instituições, que as teorias habituais de administração não se aplicam a elas (BALDRIALGE, 1978 apud RODRIGUEZ, 1983, p.274).

Para Trigueiro (1999, p.30), a distinção conceitual entre instituição e organização é indispensável à formulação de uma compreensão dialógica de estrutura administrativa; compreensão que perceba na gestão universitária um conjunto distinto, mas, profundamente integrado de dispositivos organizacionais e institucionais; compreensão que procure superar abordagens reducionistas na análise da instituição universitária, e que, não raro, submetem a universidade a modelos organizacionais normalizados. Com efeito, Trigueiro lembra que

[...] as noções de instituição e organização são distintas. A primeira refere-se a uma programação da conduta humana e a atitudes concernentes a esta programação; a segunda consiste em determinadas coletividades que possuem objetivos ou finalidades preestabelecidas e sistemas formais e normativos de conduta, além de outras características, como uma fronteira relativamente identificável, divisões de tarefas e sistemas de comunicação

bem definidos. A instituição, por sua vez, não requer sistemas formais ou objetivos almejados, mas a existência de padrões de comportamento e sanções, bem como um conjunto de papéis internalizados por meio de complexos processos de socialização. Nesse sentido, todas as organizações são também instituição social, embora o reverso não seja verdadeiro (TRIGUEIRO, 1999, p.30).

Portanto, antes de se constituir em uma organização, a universidade é uma instituição. Contudo, notamos que a dimensão institucional da universidade merece e carece de investimento funcional, uma vez que, hoje, a estrutura universitária vive sob a hegemonia da performance organizacional. Assim, as universidades ganham em desempenho mensurável, mas perdem, no processo, sua memória, sua identidade, e o compromisso formal com a missão que a instituiu. Outra distinção relevante entre organização e instituição é realizada por Enriquez (1997), quando observa que:

[...] uma instituição não existe (salvo enquanto princípio instaurador) fora das organizações concretas que ela produz e dá sentido, e graças às quais adquire uma duração e um sentido renovado. [...] Essas organizações irão exprimir a instituição que as estabelece. Irão ao mesmo tempo entrar em competição umas com as outras para tentarem tornar-se o porta-voz da instituição, aquele que poderá então drenar os desejos de todos os que querem encontrar um pólo identificador num conjunto que os ultrapasse e que sirva de justificação para sua vida. [...] A organização aparece assim como uma modalidade específica e transitória de estruturação e de encarnação da instituição. [...] Se a instituição é o lugar do poder, a organização será a dos sistemas de autoridade (da repartição da presunção de competência e da responsabilidade) colocado em prática, se afinal a instituição é o lugar do político e da tentativa de regulação global, a organização é o das relações de forças cotidianas, das lutas implícitas e explícitas e das estratégias dos atores (ENRIQUEZ, 1997, p. 81).

Ou seja, a organização universitária é uma versão específica, vinculada a uma série de contingências históricas, da instituição universitária. O tempo das organizações é um tempo veloz, associado às transformações e flutuações do cotidiano, do tempo imediato e presente. O tempo das instituições é longo e lento, seus ciclos de modificação são esparsos e são raras as modificações profundas. As diretrizes e formulações da instituição universitária são amplas, genéricas e universais. As formulações da organização universitária, por sua vez, são restritas, específicas e locais, estão naturalmente associadas a fenômenos únicos e exclusivos. Observamos que, se a dimensão organizacional é indispensável à gestão cotidiana da universidade, a dimensão institucional é indispensável, sobretudo, ao seu planejamento. De fato, é na dimensão institucional onde residem

os conteúdos de caráter estratégico (como a memória institucional) imprescindíveis à universidade tanto para a universidade preservar a sua identidade, como para afirmar a sua pertinência junto ao seu contexto imediato e a coerência de sua missão.

2.4 A TENSÃO ENTRE O OPERACIONAL E O ESTRATÉGICO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Considerando a hegemonia da dinâmica organizacional sobre a dinâmica institucional no atual contexto da gestão universitária no Brasil e, conseqüentemente, dos dispositivos de gestão operacional sobre os dispositivos de planejamento e gestão estratégica, pensamos em apresentar a seguir alguns dos principais pontos de tensão entre as dinâmicas operacionais e estratégicas da gestão universitária.

Devemos entender por gestão estratégica, basicamente, um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma “organização” define e redefine sua missão, objetivos e metas (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p.84). No caso, trata-se, portanto, de uma incursão reflexiva, crítica e continuada sobre as determinações, parâmetros e referências institucionais da universidade. A dimensão estratégica cultiva, e se esforça por produzir, uma percepção integral da universidade, uma visão panorâmica do conjunto da instituição. Em realidade, o plano estratégico da universidade promove a realização de um conhecimento sintético sobre a instituição universitária, ainda que os insumos para tanto decorram de procedimentos analíticos (como os instrumentos para a avaliação institucional). A propósito, devemos ressaltar que o desempenho da avaliação, em algumas instituições são ineficazes, exatamente, porque não consegue superar a simples coleção dos elementos analíticos produzidos ao longo da atividade de avaliação. São poucas as experiências de avaliação que avançam para o plano estratégico da universidade e aí adquirem algum grau relevante de impacto sobre o processo decisório.

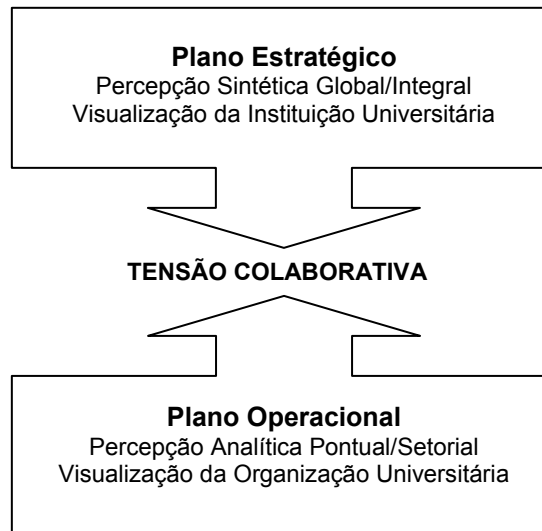


Figura 1: Principais elementos dos planos operacional e estratégico em oposição

As ações de nível operacional, por sua vez, são desdobradas e detalhadas analiticamente para aplicação nos grupos de trabalho, formados pelos gestores e técnicos, ou individualmente, por funcionários que representam as áreas-chave da instituição. As ações operacionais constituem a dinâmica organizacional da instituição. Ou seja, assim como a organização constitui-se como uma realização, no espaço e no tempo, de uma dada instituição anteriormente formalizada, as ações operacionais realizam as perspectivas estratégicas. Portanto, apontamos a necessidade de um vínculo processual coerente e permanente entre o plano organizacional e a dinâmica operacional da universidade e o seu plano institucional, incluindo aí o pensamento e a reflexão estratégica, como representada no esquema acima. O contato inevitável das duas dimensões deve gerar uma *tensão colaborativa*, essencialmente positiva, e não competitiva ou que promova uma relação de subordinação. No plano estratégico, de abordagem sintética, ocorre a percepção da instituição universitária, em seu máximo grau de totalização. No plano operacional, de abordagem analítica, como observamos, a percepção analítica da organização universitária é privilegiada.

Hoje, podemos constatar, através do protagonismo burocrático na universidade (como veremos a seguir), que o plano hegemônico na gestão universitária vem sendo o plano operacional, que procura criar as condições imediatas para o funcionamento da organização em seu momento presente, mas

que carece de uma perspectiva histórica que preserve a coerência entre o conjunto das ações imediatas.

Assim, enquanto alguns setores e dispositivos de gestão da universidade insistem na necessidade de pensar e planejar a instituição através do plano estratégico, procurando responder a questões como a inserção da universidade no contexto de sua realidade local e a qualidade das relações que mantém com outras instituições sociais, os setores vinculados à performance burocrática da instituição procuram responder às condições objetivas de gestão, criando um contexto de decisão sempre imediato, onde não é possível o planejamento ou a aplicação de elementos de gestão estratégica. Podemos verificar a tensão mencionada, com particular interesse, considerando a área da dinâmica da informação institucional.

Com efeito, é importante ressaltar que a informação possui propriedades e capacidades diferenciadas, segundo a necessidade e as exigências decisórias de cada plano de gestão e gerência em sua especificidade, como revela a tabela abaixo:

Característica da Informação	Plano Estratégico Alta Gerência	Plano Tático Média Gerência	Plano Operacional Baixa Gerência
Detalhe	Informação que ilustra tendências e não atividades.	Detalhes sumarizados para serem comparados com o planejado e avaliar o desempenho.	Informação detalhada, relativa às atividades do cotidiano.
Fonte	Depende de informações geradas externamente.	Interna, sumarizada e algumas vezes externa.	Praticamente apenas dados internos.
Frequência	Mensal ou acompanhando os ciclos de planejamento.	Cíclica de curto intervalo.	Periodicidade cotidiana.
Estruturação	Não estruturada ou pouco estruturada.	Desde pouco até muito estruturada.	Muito estruturada.
Complexidade	Relatórios complexos, com muitas referências.	Relatórios complexos e comparativos.	Relatórios pouco complicados, porém muito detalhados.

Figura 2: Característica da informação por nível de gerência e plano de gestão

Fonte: Adaptado de Enrico Polloni (2000, p.68).

As informações, no plano de gestão estratégica, desempenham o papel de referência ampla (apontando tendências) para as configurações organizacionais da instituição universitária. São informações de caráter sintético, macro-referenciadas, que apontam para a instituição a performance organizacional coerente com sua missão, objetivos e filosofia em um longo intervalo de tempo. São as referências que preservam a coerência institucional, seja através de sua memória, identidade ou história. As informações do plano operacional, por sua vez, são relativas aos desafios do cotidiano e, apesar de indispensáveis, são analíticas e profundamente desprovidas de perspectiva. Cabe observar que lidam, basicamente, com dados organizacionais e não com a informação ou o conhecimento organizacional ou institucional.

2.5 O CENTRALISMO BUROCRÁTICO NO PROCESSO DECISÓRIO E A GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Na década de noventa uma crise inédita se abateu sobre a instituição universitária no mundo e no Brasil. Não foi uma crise tradicional, de caráter financeiro, administrativo ou político. A crise foi induzida pelo profundo questionamento do próprio conceito de universidade e seus produtos, que passaram a ser cobrados segundo os parâmetros da dinâmica empresarial. Pressionada a se adequar aos regimes de avaliação do mundo “produtivo”, a universidade e os seus gestores passaram a ver, nos recursos dos modelos da administração empresarial, uma “vantagem competitiva”.

A aplicação das técnicas de coordenação e administração empresarial lançaram à instituição universitária parâmetros que, reconhecidamente, deixam de observar a diversidade e a multiplicidade das competências da instituição universitária. Assim, os dispositivos operacionais relacionados aos fluxos de informação estabeleceram, para todo e qualquer procedimento de planejamento ou gestão universitária, parâmetros hegemônicos, fundados, basicamente, na avaliação da organização e não da instituição universitária. Segundo Rodriguez (1983, p.274) “[...] as tentativas simplistas que pretendem instituir mudanças nas universidades como se tratasse de empresas ou de organismos públicos, prestam um desserviço”.

Assim, formalmente, a gestão de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) é entendida por Tachizawa e Andrade (1999), em linhas gerais, como “[...] um conjunto de decisões assumidas a fim de obter um equilíbrio dinâmico entre missão, objetivos, meios e atividades acadêmicas e administrativas”. Contudo, o equilíbrio entre o corpo administrativo e o corpo acadêmico, sobretudo nas IFES, não é tão simples ou harmônico. Frequentemente a tentativa de equilibrar a organização universitária entre as urgências das atividades acadêmico-científicas e os limites operacionais e institucionais estabelecidos pelas instâncias de gestão vem passando por sucessivas crises administrativas, resultado, basicamente, de uma “[...] visão extremamente segmentada, setorizada ou atomística que a maioria das IES possuem delas mesmas” (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p.56).

Como veremos, o contexto que sustenta o argumento da hipótese desenvolvida na tese sugere um vínculo precário entre o processo de gestão universitária e a memória institucional; e precário, exatamente, pela hegemonia dos procedimentos e dispositivos de gestão implicados na demanda por informação operacional, dada a cultura da urgência e da burocracia administrativa.

Para Hardy e Fachin (1996, p.20) e Vahl (1990, p.113), entre outros autores, existem quatro modelos de processo decisório fundamentais operando nas IFES: o burocrático racional, o político, o colegial e o da “anarquia organizada”.

O modelo burocrático racional nas instituições universitárias foi identificado e formalmente descrito por Stroup (1966 apud HARDY; FACHIN, 1996, p.21), quando observou que certas características da burocracia weberiana eram encontradas na universidade, como: a coordenação central da divisão do trabalho; as atividades eram padronizadas; critérios impessoais eram utilizados; uma hierarquia administrativa era visível; e regras e regulamentos formais eram utilizados. Para Vahl (1990, p.113) o modelo burocrático

[...] apresenta a universidade como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, e organizada para maximizar a eficiência. Possui uma esfera específica de competência, com cargos hierarquizados, e se regula por normas e regras escritas.

Ainda segundo Hardy e Fachin (1996, p.20), o modelo político, presente como processo decisório nas instituições universitárias, foi identificado e formalmente descrito por Baldrige:

[...] nós não vemos nem os rígidos aspectos formais da burocracia nem os elementos de um 'colégio' acadêmico, repletos de tranqüilidade e de busca do consenso. Pelo contrário, se rebeliões estudantis incapacitam o campus, se professores formam sindicatos e fazem greves, se administradores defendem suas posições tradicionais, e se grupos de interesse externos e governantes irados invadem os saguões acadêmicos, todos esses atores devem ser visualizados como políticos (BALDRIDGE, 1971 apud RODRIGUEZ, 1983, p.19-20).

Já para Vahl (1990, p.113), o modelo político é

[...] baseado no pressuposto de que o processo de tomada de decisões em universidades obedece mais a parâmetros políticos do que aqueles denominados burocráticos, objetiva incluir fatores de consenso e processos burocráticos de tomada de decisão. Neste modelo, a autoridade formal é limitada e pressionada pela influência dos diversos grupos, e as decisões, muitas vezes, resultam de compromissos negociados entre os grupos competidores (internos e/ou externos) .

Por modelo colegiado Hardy e Fachin (1996, p.20) entendem a descentralização em série, tomando todas as unidades da instituição, isto é, a ocorrência de um alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo decisório. Ao mesmo tempo e, em oposição, define-se a burocracia, descrita acima, ou seja, um baixo grau de influência do corpo docente se comparada com o Chefe de Departamento e os processos decisórios formais instituídos. O modelo colegiado é, também, compreendido por Vahl (1990, p.113) como uma “[...] comunidade de estudiosos que tendem a não se submeter ao processo hierarquizado da burocracia, reivindicando a participação de comunidade acadêmica nas decisões, que são tomadas por consenso entre os pares”.

Por fim, o modelo “anarquia organizada”, se diferencia das demais por uma pressuposição básica: “[...] a de que o comportamento administrativo é não proposital” (HARDY; FACHIN, 1996, p.20), isto é, as decisões não são tomadas intencionalmente, são determinadas por ausência de ação ou acidente. Segundo Vahl (1990, p.113), alguns setores universitários

[...] diferem radicalmente de uma burocracia organizada, e seus dirigentes institucionais servem, primariamente, como catalizadores; mais do que conduzir, canalizam as atividades; não mandam e nem planejam de forma ampla, mas facilitam a continuação de um processo.

Silva (1991, p.85), citando Cohen e March (1974), observam que:

[...] a universidade é uma anarquia organizada, uma vez que: a) observa-se um alto grau de autonomia nas decisões individuais na área acadêmica – professores decidem o que ensinar e como ensinar, e estudantes decidem como aprender; b) a liderança formal é fracamente hierárquica na área acadêmica, pois o líder funciona como catalizador no processo decisório – ele não comanda, mas sim negocia, ele não planeja, mas sim liga problemas com soluções pré-existentes; e c) as decisões acontecem e são

altamente temporárias, funcionando como coleção de escolhas à procura de problemas.

Considerando a classificação dos processos decisórios descrita acima, identificamos uma tensão funcional predominante no ambiente universitário, destacando, especificamente, as instâncias decisórias na administração das universidades públicas federais. Ainda que as instituições universitárias estejam estruturadas com forte e intenso viés burocrático, justificado, sobretudo, pelo necessário controle público, os setores acadêmicos e científicos da universidade se movem com considerável independência institucional e organizacional. Com efeito, segundo Durham (2003, p. 283)

[...] a tradição do Estado brasileiro em relação ao ensino superior sempre caminhou na direção de procurar controlar tanto o ensino como a utilização dos recursos financeiros através de procedimentos burocráticos centralizados que cerceavam tanto a autonomia acadêmica quanto a administrativa.

Também Vahl (1990, p.108) entende que a organização universitária estatal é essencialmente burocrática, exatamente quando prevê e institui relações formais de poder, normas e processos rotineiros para a execução de tarefas e uma estrutura profundamente hierarquizada. Para o autor, a própria universidade brasileira

[...] aproxima-se bastante do 'modelo de organização burocrática' a hierarquia de autoridade existente entre seus componentes estruturais apresenta-se bem definida; a composição, atribuições e competências dos órgãos que a constituem são regulamentados por regras e normas específicas, e a divisão do trabalho, tanto de natureza administrativa como acadêmica, se processa com base na especialização e por área de conhecimento (VAHL, 1990, p.109).

Contudo, o modo como as universidades se organizam, sobretudo os setores acadêmicos e científicos, como salientamos, exercitam outros modelos decisórios, prevalecendo, nesses setores, os Modelos Decisórios Político e Colegiado. Assim, as universidades públicas federais convivem com instâncias administrativas, onde prevalece o modelo burocrático de decisão, e as instâncias acadêmicas e científicas, onde prevalecem os modelos políticos e colegiados de decisão.

Segundo Hardy e Fachin (1996, p.68) existem dois contextos decisórios que merecem significativo destaque na UFBA: um contexto acadêmico e outro administrativo. Para Hardy e Fachin, a primeira diferença que deve ser efetuada entre ambos refere-se ao relacionamento entre as hierarquias que perpassam os

contextos decisórios acadêmicos e administrativos. Especificamente na UFBA, apesar da integração tensa, mas satisfatória, dos dois contextos de decisão, a hierarquia administrativa tem poder decisório mais relevante e preponderante que a hierarquia acadêmica. Na UFBA, a hierarquia administrativa, sensível, inclusive, aos apelos dos dispositivos da gestão burocrática, absorveu a hierarquia acadêmica em um processo que Hardy e Fachin narram da seguinte forma:

na UFBA, contrariamente, o canal acadêmico não apresentava um encadeamento contínuo, uma vez que os membros dos colegiados de curso não eram representados nos colegiados superiores. Como resultado, tais colegiados – em razão de serem estruturas ‘flutuantes’ – não tinham o mesmo poder que seus correspondentes na UFRGS, estes firmemente calcados numa estrutura hierárquica clara. Ouve-se frequentemente na UFBA a afirmativa de que, mesmo vinte anos após a Reforma, os colegiados de curso ainda não tinham um ‘lar’ próprio. De fato, na maioria dos casos, tinham sido integrados à estrutura departamental. Assim, os colegiados de curso se constituíram em parte integrante da estrutura administrativa (HARDY; FACHIN, 1996, p.68).

Assim, podemos considerar que há uma primazia do modelo decisório burocrático racional na UFBA, através da prevalência da hierarquia administrativa e do seu contexto decisório e, na correlação com os fluxos de informação institucional voltados para a gestão, prevalece o plano operacional de gestão no quadro administrativo geral da universidade. A UFBA vive a hegemonia do plano operacional em sua dinâmica administrativa, o acarretou a qualificação dos sistemas de informação digital de oferecem destacado suporte à informação operacional. A informação de caráter estratégico, como a memória institucional, ainda não foi contemplada com o apoio de sistemas de informação.

Mas a UFBA não é exceção. Em sua palestra no II Fórum Brasil de Educação, promovido pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) em 8 de abril de 2003, Ribeiro (2004, p.64) referindo-se à Universidade de São Paulo (USP) afirmou que o “[...] primeiro problema que vejo na universidade é a sobrecarga burocrática”, fruto da hegemonia do administrativo sobre o acadêmico, do poder sobre a autoridade. Em seguida, discorreu acerca da tensão institucional entre poder e autoridade na instituição universitária, aprofundando a dicotomia entre as instâncias acadêmica e científica, observando que

na universidade o poder está longe de ser o mais importante. Uma Universidade de destaque deve dar tanta ou maior importância à

autoridade. E esta não se ganha por eleição ou nomeação. Ela só se consegue pela qualidade do trabalho, ou pelo reconhecimento público da qualidade do trabalho. Precisamos recuperar o sentido forte do termo *autoridade*, que não é a mesma coisa que poder; há poder quando ocorre mando e obediência, de preferência legítimos, isto é, com base em princípios republicanos (o primado da coisa pública, que no caso da Universidade significa o bem comum, a meta de promover a melhor pesquisa e a melhor formação) e democráticos (a responsabilidade em relação ao povo, a transparência em todos os processos). No mundo político, o poder é importante. No mundo acadêmico, ele não é tão decisivo quanto a autoridade. Esta última pode ser moral, pode ser intelectual. Gandhi teve enorme autoridade moral, todos nós conhecemos pesquisadores a quem respeitamos por sua autoridade na pesquisa. Ora, o problema é que o poder acadêmico tende a se dissociar da autoridade intelectual. O custo disso pode ser altíssimo, e esse fenômeno é tão sério quanto a renúncia à pesquisa, até porque tem um parentesco com ela, já que na academia, em última análise, o que conta é a autoridade intelectual. (Essa difere da religiosa, porque seu eixo não está na moral, mas na qualidade das idéias). Respeitamos um pesquisador porque ele pesquisa bem. Assim, sem querer confundir a política e a pesquisa (porque um excelente cientista pode ser estúpido em matéria de poder, de concepção do mundo etc.), o fato é que se as separarmos demais corremos o risco de perder, na Universidade, o que deve ser o seu farol. Aliás, é justamente aí que se dá a relação entre a política e a pesquisa, entre a ênfase da primeira no poder e da segunda na autoridade: o melhor que podemos fazer pela sociedade (portanto, em termos políticos) inclui a pesquisa de melhor qualidade. Daí que a definição de prioridades exija, ao mesmo tempo, política e pesquisa, poder e autoridade. Aqui, a proposta é a seguinte: precisamos promover mudanças na administração acadêmica. Não sei se o termo é revolução gerencial, mas é preciso tornar a administração mais leve (RIBEIRO, 2004, p.65-66).

Devemos, então, perguntar: a informação de natureza arquivística e a memória institucional, compreendidas e gestadas como informação estratégica, não devem ser percebidas como detentoras de uma “autoridade” histórica, de uma “autoridade” estratégica para os planos de gestão da universidade? As instituições universitárias federais não deveriam investir mais em legitimidade “histórica” e estratégica que em controle burocrático nas suas instâncias decisórias? E, sendo assim, a memória institucional não poderá contribuir para o equilíbrio entre o poder administrativo/operacional e a autoridade acadêmica nas instâncias decisórias da UFBA? Pensamos que sim, uma vez que a oferta simultânea e distribuída de informação vinculada à memória institucional amplia e qualifica de modo equilibrado os contextos decisórios da universidade que passará a envolver, além do conjunto de informações operacionais – informações vinculadas à atividade meio da universidade – informações estratégicas, fundadas no conteúdo estratégico da memória institucional.

2.6 GESTÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA NA UNIVERSIDADE: CAMINHO PARA O EQUILÍBRIO ENTRE OS PLANOS ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

Com base na literatura consultada, podemos inferir que os processos de gestão nas IFES, UFBA inclusive, carecem de sistemas de agenciamento da informação estratégica para o processo decisório da instituição universitária; sobretudo da informação estratégica vinculada à memória institucional. Apontamos, assim, a urgência em criar canais de inserção da informação estratégica vinculada à memória institucional nos processos decisórios das universidades federais, por duas razões básicas:

- 1 necessidade de contextualizar a gestão universitária, possibilitando a emergência de conteúdos estratégicos, na medida em que a memória institucional se constitui como uma síntese dos diversos fatores, sobretudo históricos, e interesses que condicionaram e permitiram a própria institucionalização da universidade; e
- 2 o conhecimento do processo que deu origem ao plano de gestão permitiria avaliar, com precisão, as reais possibilidades de êxito quando de sua aplicação, conhecendo o grau de implicação dos proponentes e das resistências aos planos de gestão.

Devemos reforçar, portanto, o potencial significativo da informação estratégica – que pode ser gerada a partir da memória institucional –, considerando a composição dos contextos dos processos decisórios, que podem ser estruturados de modo mais consistente e integrado, o que confere à gestão uma excepcional legitimidade, tanto histórica como situacional.

Para efeito de gestão da informação na universidade, cabe observar que todo documento é sempre fruto de algum processo interno da universidade. Há, portanto, uma estreita relação entre informação e gestão; relação mediada por documento das mais variadas tipologias, embora poucos setores na UFBA tenham se detido na sua descrição ou mesmo simples organização. Ainda assim, é possível derivar uma tipologia de processos correlacionando gestão universitária e informação:

- 1 Processos Abrangentes – envolvem de forma integrada as diferentes

unidades, setores e serviços da instituição universitária, fazem circular a informação estratégica (derivada do planejamento e da avaliação) para a decisão administrativa;

- 2 Processos Restritos – envolvem apenas poucos setores, unidades ou serviços da instituição universitária com pleno acesso à informação operacional voltada para a gestão; e
- 3 Processos Burocráticos Formais – envolvem o cumprimento periódico e ordenado, controlado, de rituais administrativos fundados na informação operacional, cujos circuitos institucionais formais preservam como a própria razão de ser da instituição.

Os Processos Abrangentes lidam e geram informação estratégica, mas carecem de sistematização. Os acervos de memória institucional que resultam dos Processos Abrangentes são pouco articulados e excessivamente dispersos. Os Processos Burocráticos Formais, por sua vez, possuem elevado grau de sistematização e organicidade, mas lidam com informações operacionais, que reduzem incertezas para tarefas restritas a uma atividade ou ação de um setor da instituição universitária, isoladamente.

Compreendemos, assim, que os Processos Abrangentes da instituição universitária necessitam de um monitoramento continuado, que articule e promova a estruturação da informação de caráter estratégico, procurando, sempre, estabelecer um patamar de oferta de informação estratégica compatível com o patamar de informação operacional oferecida, hoje, às instâncias decisórias das IFES.

Pensamos que assim poderemos obter um equilíbrio entre os planos administrativo e acadêmico, entre o poder e a autoridade, nas IFES em geral, e na UFBA em particular, bem como entre os Processos Decisórios Burocrático, Político e Colegiado. Entendemos que parte considerável da crise institucional das universidades contemporâneas pode ser superada obtendo o equilíbrio dos fluxos (captação e oferta) de informação (operacional e estratégica) nas atividades de gestão e nos processos decisórios das universidades.

3 INSTITUIÇÃO, MEMÓRIA E INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA

Para promover a gestão da memória arquivística, isto é, a gestão da memória registrada, devemos disponibilizar, além do dado, da informação e do conhecimento, a prova⁴, ou seja, o conjunto de documentos (SMITH, 2000, p.30), compreendidos como evidência das atividades desenvolvidas por uma instituição, segundo o modo como se encontra organizada. Pretendemos, assim, realizar uma análise conceitual da memória institucional de natureza arquivística e suas implicações para a gestão universitária, notadamente sua relação com a formação dos arquivos universitários. Discorreremos, ainda, sobre os modos de agenciamento da memória institucional arquivística, destacando as concepções que privilegiam a memória como informação contemporânea dos processos de gestão. Apresentamos, ainda, uma relação genealógica articulando os conceitos de instituição, memória e informação.

3.1 INSTITUIÇÃO E MEMÓRIA

Para Baremlitt (1992, p.27), a sociedade se estrutura como uma rede, um tecido de instituições. Tanto que o equilíbrio e controle interno das relações sociais podem ser compreendidos como os limites que uma instituição causa a outra. Com efeito, as instituições, além de suas estruturas organizacionais, possuem lógicas de conduta em diferentes graus de formalização. De fato, leis ou normas podem ser compreendidas como instituições. A instituição surge na tentativa de superar a diferença que não pode ser efetivamente compartilhada. O institucionalizado se refere, portanto, ao que foi superado do conjunto dos interesses particulares seja de indivíduos, instituições ou organizações.

Em um plano formal, uma sociedade se constitui em instituições para regular a produção e a reprodução de sua cultura e dos seus modos de civilidade

⁴ Como lembra Gagnon-Arguin (1998 apud ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.33) “os documentos desempenham também um papel de *prova*. [...], encontramos diversas categorias de documentos que têm valor de prova ou um valor legal. De múltiplas formas, eles desempenham sempre um papel na defesa dos direitos das pessoas e das instituições”.

em seus aspectos mais específicos. Contudo, para os efeitos objetivos e efetivos das instituições, o instituído deve se realizar coletivamente em dispositivos concretos: as organizações, os comportamentos, as leis, enfim, as regras de convivência. De fato, instituições surgem sobre o acúmulo das experiências julgadas “positivas” de uma cultura, adquirem autonomia e generalidade. Assim, uma instituição formaliza a memória (conjunto de experiências) que uma cultura dispõe sobre um ou outro procedimento moral, ético, cultural, científico, entre outros.

Diante da memória institucional estamos, em realidade, frente à história das realizações “práticas” do que foi instituído. Ou seja, como a instituição foi “objetivada”, “realizada”, em uma organização. A UFBA, por exemplo, ainda que tenha se constituído como instituição (na data de sua fundação, em 8 de abril de 1946), possuiu ao longo dos anos diversos modos de organização, de “objetivação” institucional.

Ainda, segundo Baremblytt (1992, p.31), em uma instituição podem distinguir-se duas vertentes importantes: [...]uma é a vertente do instituinte, e outra a do instituído”. E aqui estamos diante de duas relações entre memória e instituição. Pensando em uma genealogia das instituições podemos sugerir que a memória, primeiro, é instituinte, gerando o instituído a partir de sua consolidação. A memória institucional surge a partir da formalização de tudo o que foi instituído, que reedita a memória instituinte, mas a partir de uma “organização” prévia, articulada, sempre com a finalidade de representar e conservar a memória instituinte e sua vitalidade para a instituição. A memória instituinte é uma força produtora de códigos institucionais. Trata-se, a rigor, da memória institucional para a renovação institucional voltada para a inovação.

O momento inicial do processo constante de produção e de criação das instituições gera um produto, o instituído. O instituído é o efeito da atividade do instituinte. De fato, nosso objeto de pesquisa é a memória do que foi instituído, e nosso objetivo é tentar fazer da memória do instituído, memória instituinte, ou seja, memória ativa, dinâmica, que participa da produção do instituído. Para Baremblytt (1992, p.32):

o instituinte aparece como um processo, enquanto o instituído aparece como resultado. O instituinte transmite uma característica dinâmica; o instituído transmite uma característica estática, congelada .

Hoje, na UFBA, por exemplo, os setores responsáveis pela memória

institucional de natureza arquivística estão lidando com uma memória estática, uma memória “controlada” e, mesmo, conservadora, considerando que sempre reedita os padrões de acumulação sem compromisso histórico ou institucional. Contudo, é evidente que o instituído desempenha uma função decisiva na cultura operacional das instituições, porque mantém articuladas as normas constituídas; as pautas de integração cultural; os padrões de conduta e toda normatização da vida em coletividade. O desafio aqui é que a memória do instituído possa, também, ser percebida como agente instituinte, deve acompanhar e ser preparada para sugerir e implementar transformações institucionais.

Assim, os setores que lidam na instituição com a memória institucional, como o Arquivo Geral da UFBA, protagonizam um jogo silencioso de conservação e transformação entre o organizado e o organizante. Enquanto organizado, o Arquivo Geral cumpre a representação coletiva através da memória “instituída” para o conjunto da comunidade da UFBA. Porém, não há um núcleo organizante no Arquivo, passível de relação atualizada com a memória instituinte, sempre renovada e transformadora. No cerne do instituído a memória e sua gestão ganham feições burocráticas, técnicas e procedimentos que funcionam no limite da mera repetição.

Hoje, o que há de instituído na UFBA reúne complexos dispositivos técnicos de formalizar, conter e organizar sua memória, imediata ou de longo prazo. Contudo, as versões institucionais do passado, ainda que guardem qualidades como a fidelidade dos documentos e sua complexa riqueza de detalhes, pode calar a diversidade, as versões particulares, pessoais e mesmo passionais dos fatos e ocorrências. O uso do passado como memória social controlada, fonte e instrumento de poder foi trabalhado por Foucault (1997, p.145-151). Os dispositivos institucionais de memória devem proporcionar uma história da memória instituinte, sempre em movimento, renovadora, participativa do cotidiano do instituído; e aqui reside o nosso desafio: criar na instituição espaço para vozes instituintes. Desta forma, os arquivos devem

[...] dar conta dos enunciados em sua dispersão, em todas as falhas abertas por sua não-coerência, em sua superposição e substituição recíproca, em sua simultaneidade que não pode ser unificada e em sua sucessão que não é dedutível; em suma, tem que dar conta do fato de que o discurso não tem apenas um sentido ou uma verdade, mas uma história, e uma história específica que não o reconduz às leis de uma devir estranho (FOUCAULT, 1997, p.146).

Podemos compreender a memória como um teatro, fazendo menção a uma divisão que haveria entre uma região interior da memória institucional (onde a representação de uma rotina é preparada) e uma região exterior da memória social (onde a representação é apresentada), ou seja, escolhe-se aquilo que vai ser mostrado e o que deve ser ocultado. Infere-se daí que durante toda a dinâmica de constituição da memória institucional, as informações estão sendo controladas, se não intencionalmente, subjetivamente. Com efeito, ainda que a competência da tecnologia mantenha a memória dos processos burocráticos e oficiais armazenadas em detalhes, o caráter da informação ganha impessoalidade neste processo e se atrela a um padrão discursivo de memória. Por padrão discursivo de memória queremos identificar o conjunto preparado das versões individuais selecionadas para uma versão oficial da memória institucional.

As instituições de transmissão de saber e cultura tendem, por constituição, a legitimar significados e bens simbólicos dominantes (BOURDIEU, 1992, p.121), resumindo-se a repetir suas regras e conteúdos. Passam a abrigar redes discursivas totais, saberes órfãos dos sujeitos que poderiam lhes atribuir causas e efeitos imediatos e contemporâneos. A violência simbólica, correlacionada com a competência dos arquivos, consiste em manter e transmitir designações unívocas de expressões da memória institucional, privilegiando a indiferença impessoal dos significados burocráticos em detrimento da diversidade particular da memória instituinte, da memória que se constitui como informação estratégica, capaz de transformar efetivamente a instituição e o modo como está organizada.

3.2 MEMÓRIA E ARQUIVO

A relação entre a “memória institucional” e o “arquivo” “[...] é recorrente no pensamento e nas práticas arquivísticas” (JARDIM, 1996, p.16). Esta afirmação é explicitada por Lodolini (1990 apud JARDIM,1996, p.16)

desde a mais alta Antiguidade, que o homem demonstrou a necessidade de conservar sua própria ‘memória’ inicialmente sob forma oral, depois sob a forma de *graffiti* e de desenhos e, finalmente, graças a um sistema codificado [...] A memória assim registrada e conservada constituiu e constitui ainda a base de toda e qualquer atividade humana: a existência de um grupo social seria impossível sem o registro da memória, ou seja, sem

os arquivos. A própria vida não existiria, pelo menos sob a forma que conhecemos, se não houvesse o DNA, isto é, a memória genética registrada nos 'arquivos' primordiais.

Trata-se, portanto, da memória registrada necessária a qualquer administração, possibilitando o diálogo entre diversas gerações, pois os "arquivos" constituem um

conjunto orgânico de **documentos**, independentemente de sua **data**, forma e **suporte** material, produzidos ou recebidos por uma pessoa jurídica, singular ou colectiva, ou por um organismo público ou privado, no exercício da sua actividade e conservados a título de prova ou **informação** (ALVES et al., 1993, p.7, grifo dos autores)

para dar apoio a tomada de decisão e a investigação, como lembra Foucault (1997, p.148)

ao invés de vermos alinharem-se, no grande livro mítico da história, palavras que traduzem, em caracteres visíveis, pensamentos constituídos antes e em outro lugar, temos na densidade das práticas discursivas sistemas que instauram os enunciados como acontecimentos (tendo suas condições e seu domínio de aparecimento) e coisas (compreendendo sua possibilidade e seu campo de utilização). São todos esses sistemas de enunciados (acontecimentos de um lado, coisas de outro) que proponho chamar de arquivo.

Assim como a "instituição" gramática define o sistema de construção das frases possíveis em uma língua, a instituição arquivo define a prática que faz surgir o enunciado histórico, a memória. O desafio reside no arquivo possibilitar a construção de uma memória instituinte na organização universitária. De fato, o que está em jogo aqui enquanto conceito de memória institucional se aproxima, também, do que Costa (1997, p.151) entende por memória institucional: "precisamos construir uma memória institucional no tempo presente, o único que dispomos, já que o passado já passou, e o futuro está em nossas mãos". E é precisamente do que se trata: constituir uma memória que se estenda sua presença à todo cotidiano, à todo o "presente" da universidade. De fato, estamos diante da possibilidade de disponibilizar memória institucional como informação, distribuída e compartilhada em simultaneidade e abrangência.

O princípio da identidade, como veremos adiante, passa pelo espelhamento / reconhecimento do conjunto de enunciados montados a partir da oferta de "acontecimentos" e "vestígios" de um arquivo. Assim, citando Changeux (1972 apud LE GOFF, 1997, p.11), Le Goff observa que o processo da memória, de fato, "[...] faz intervir não só a ordenação de vestígios, mas também a releitura desses vestígios". E a ascendência sobre os conteúdos / vestígios de um arquivo

pode gerar senhores da memória e do esquecimento, o que é uma das grandes preocupações das classes, dos grupos, dos indivíduos que dominaram e dominam as sociedades históricas. “Os esquecimentos e os silêncios da história são reveladores desses mecanismos de manipulação da memória coletiva” (LE GOFF, 1997, p.13). Assim, o papel decisivo do arquivo em universidades é assegurar que os sujeitos ativos da memória na instituição universitária (sobretudo os gestores) se reconheçam nas possibilidades de enunciação histórica que o arquivo estrutura.

Outro ponto que merece atenção é a constatação, objetiva, de que a memória institucional tem sido percebida apenas como representação estatística do passado (MARTINS, 1992) e, por isso, freqüentemente, ela parece não ter nenhuma utilidade para as organizações. É preciso destacar, ainda, que segundo Cardin (1995), considerando a finalidade memorial dos arquivos⁵, se faz necessário renovar a própria percepção da memória. Com efeito,

Les recherches scientifiques effectuées sur la mémoire démontrent qu'elle est plus qu'une conscience vitaliste, qu'une référence à un mode d'exécution ou qu'une construction de l'imaginaire. Il s'agit d'un processus complexe ayant comme finalité de garantir la continuité d'une entité en lui fournissant des représentations cohérentes sur elle-même et son environnement. Par là, il est possible de prendre des décisions éclairées, de concevoir ou de comprendre la structure organisationnelle et ses aménagements possibles ou souhaitables. Elle permet d'évaluer la pertinence des processus et des stratégies d'information, même s'ils prennent la forme de publicité à l'extérieur. Elle permet de pressentir les effets des changements sur l'ensemble de la structure de fonctionnement. Elle rappelle le rôle prioritaire et prépondérant que les archives peuvent jouer à l'égard de la mémoire d'un organisme et, partant, de ses dynamismes et de son devenir. (...) Elle légitime le pouvoir organisationnel, le matérialise et en permet l'exercice. Elle détermine la valeur des messages, la qualité de la circulation de l'information, tant au plan organisationnel interne que dans une perspective promotionnelle⁶ (CARDIN, 1995, p.52-53)

⁵ Apesar de alguns arquivistas contestarem, Cardin (1995) argumenta que neste caso não se trata de perceber os “arquivos” como um local que acumula algo velho e empoeirado. Portanto, não é a noção de arquivo que é percebida aqui de forma reduzida, mas sim a noção de memória (CARDIN, 1995, p.52).

⁶ As pesquisas científicas efetuadas sobre a memória demonstram que ela é mais do que uma consciência vitalícia, do que uma referência a um modo de execução ou do que uma construção do imaginário. Trata-se de um processo complexo tendo como finalidade garantir a continuidade de uma entidade fornecendo-a representações coerentes sobre ela mesma e seu ambiente. Por ai, é possível tomar decisões eficazes, de conceber ou de compreender a estrutura organizacional e suas mudanças possíveis ou desejáveis. Ela permite avaliar a pertinência dos processos e das estratégias de informação, mesmo se eles adquiram a forma de publicidade externamente. Ela permite pressentir os efeitos das mudanças sobre o conjunto da estrutura de funcionamento. Ela lembra o papel prioritário e preponderante que os arquivos podem ter a respeito da memória de uma organização e, partindo de seu dinamismo e de seu futuro. (...) A memória legitima o poder organizacional, materializando-o e permitindo o seu exercício. A memória relaciona o ser e o fazer ao que será. Ela determina o valor das mensagens, a qualidade da circulação da informação, tanto no plano organizacional interno quanto na perspectiva promocional (CARDIN, 1995, p.52-53, tradução nossa).

Argumentando em linha semelhante, e rejeitando, também, a visão positivista de que o passado é desprovido de utilidade para o presente, Nora (1985 apud CARDIN, 1995) considera a “memória” um problema recente, e diz que

Avec l'éclatement et l'atomisation des cultures, les sociétés vivent une lente mais sûre amnésie. Pour contrecarrer ce phénomène, elles mettent en place des lieux de mémoire qui reflètent intrinsèquement leurs structures. (...) les connaissances stockées dans ces lieux ne peuvent retrouver un caractère vivant qu'en autant qu'elles sont à nouveau décodées par la société⁷ (NORA, 1985 apud CARDIN, p.64, tradução nossa).

Assim, uma das alternativas de preservar e manter a memória inscrita e efetiva no cotidiano de uma cultura consiste em também identificar, na sua capacidade de organização, uma capacidade de intervenção e participação, daí Nora (1984 apud MENESES, 1999) ressaltar a importância dos “lugares de memória” em nossa sociedade, onde

les temps des lieux, c'est ce moment précis ou un immense capital que nous vivons dans l'intimité d'une mémoire disparaît pour ne plus vivre que sous le regard d'une histoire reconstituée (...) Les lieux de mémoire, ce sont d'abord des restes. La forme extreme ou subsiste une conscience commémorative dans une histoire qui l'appelle, parce qu'elle l'ignore. C'est la déritualisation de notre monde qui fait apparaître la notion (...) Musées, archives, cimetières et collections, fêtes, anniversaries, traits, process verbaux, monuments (...), ce sont les buttes témoins d'un autre age (...) Ce sont les rituels d'une société sans rituel (...) des signes de reconnaissance et d'appartenance de groupe dans une société qui tend à ne reconnaître que des individus égaux et identiques⁸ (NORA, 1984 apud MENESES, 1999, p.16).

E de modo semelhante, Cardin (1995, p. 68-69) observa que:

Em tant que système constitutif de la personnalité, la mémoire suit la dynamique de complexité du polysystème et possède trois niveaux d'interaction: l'histoire, l'essentiel et l'administration. D'une part, le processus mémoriel donne à l'organisme le pouvoir de se représenter symboliquement dans le temp set dans l'espace afin de légitimer son existence. (...) Enfin, le processus mémoriel fournit aux membres de l'organisme la capacité d'accéder intellectuellement et physiquement à de l'information structurée et significative. (...) À cet égard, la mémoire procede d'une démarche

⁷ Com a explosão e a atomização das culturas, as sociedades vivem uma lenta, mas segura amnésia. Para fazer face a este fenômeno, elas criam “lugares de memória” que reflitam intrinsecamente suas estruturas. (...) os conhecimentos estocados nestes lugares não podem encontrar um caráter vivo somente quando elas são novamente decodificadas pela sociedade (CARDIN, 1995, p.64, tradução nossa).

⁸ “Os tempos dos lugares são esse momento preciso em que um imenso capital que vivíamos na intimidade de uma memória desapareceu para viver apenas sob o olhar de uma história reconstituída (...) Os lugares de memória são, antes de mais nada, restos. A forma externa em que subsiste uma consciência comemorativa numa história que a convoca, pois a ignora. É a desritualização de nosso mundo que fez aparecer a noção (...) Museus, arquivos, cemitérios e coleções, festas, aniversários, tratados, averbações, monumentos (...) são os remanescentes testemunhos de uma outra era, (...) São rituais de uma sociedade sem ritual (...) signos de reconhecimento e de pertença de grupo numa sociedade que tende a reconhecer tão somente indivíduos iguais e idênticos” (NORA, 1984 apud MENESES, 1999, p.16).

systemique qui determine les roles et les modes d'action dans la structure administrative⁹.

A propósito, segundo Jardim (1996), a noção de memória é freqüentemente referida na literatura arquivística, em geral, ao momento de intervenção das funções de avaliação¹⁰ e seleção¹¹ de documentos arquivísticos. “A este processo e seus determinantes teóricos encontra-se vinculada, por princípio, a constituição dos acervos¹² permanentes¹³ / históricos dos arquivos públicos [...]” (JARDIM, 1996, p.13). Assim, podemos deduzir que a memória é aqui reconhecida como dado a ser arqueologizado e não enquanto processo. Em uma sociedade marcada pela burocracia, a produção de documentos tende a crescer de forma exponencial, e o arquivo passa então a constituir-se, segundo Nora (1993 apud JARDIM, 1996, p.14) “[...] como a secreção voluntária e organizada de uma memória perdida, mas não o saldo mais ou menos intencional de uma memória viva”. Pois, segundo Lowenthal (1989) a memória, a rigor, não seria um conhecimento intencionalmente produzido, ao contrário da História. Assim, a missão primeira da memória não seria a de preservar o passado, mas coordenar a significação dos códigos do presente através dos quais simbolizamos e classificamos o mundo (LOWENTHAL, 1989, p. 194). Nesta perspectiva “[...] a memória é, portanto, processo, projeto de futuro e leitura do passado no presente” (JARDIM, 1996, p.14).

Le Goff (1997) sugere, também, que os documentos e os monumentos são os principais elementos da memória coletiva, diferente em função de suas características. Lembramos que termo “monumento” foi correntemente utilizado até o

⁹ Enquanto sistema constitutivo da personalidade, a memória segue a dinâmica de complexidade polisistêmica e possui três níveis de interação: o histórico, o essencial e o administrativo. De uma parte, o processo memorial dá ao organismo o poder de se representar simbolicamente no tempo e no espaço a fim de legitimar sua existência. (...) Enfim, o processo memorial fornece aos membros do organismo a capacidade de acessar intelectualmente e fisicamente a informação estruturada e significativa. (...) A este respeito, a memória procede de um procedimento sistemático que determina os papéis e os modos de ação na estrutura administrativa (CARDIN, 1995, p. 68-69, tradução nossa).

¹⁰ É o “processo de análise de arquivos, visando a estabelecer sua destinação de acordo com os valores que lhes forem atribuídos” (BELLOTTO; CAMARGO, 1996, p.11).

¹¹ É a “operação que decorre da avaliação e consiste em separar os documentos de arquivo a conservar permanentemente dos que deverão ser eliminados” (ALVES et al., 1993, p.88).

¹² Trata-se da “totalidade dos documentos conservados num arquivo” (BELLOTTO; CAMARGO, 1996, p.1).

¹³ Constituem-se em conjuntos de documentos “custodiados em caráter definitivo, em função de seu valor” (BELLOTTO; CAMARGO, 1996, p.8) arquivístico. Isto é, “o valor atribuído a um documento de arquivo ou outra unidade arquivística, para efeitos de conservação 1. permanente num arquivo 2. Resulta do seu valor primário e/ou da relevância do seu valor secundário” (ALVES et al., 1993, p.99).

século XIX para se reportar às grandes coleções de documentos¹⁴ (LE GOFF, 1997, p.96). Mas com o advento da Escola Positivista, observa-se que o “documento” passa a ocupar a primazia (LE GOFF, 1997, p.97) como recurso indispensável para tratar de historiografia, como declara Samaran (1961 apud LE GOFF, 1997, p. 97) “não há história sem documentos”. Todavia o conceito de documento só será ampliado a partir do século XIX, com os fundadores da Escola dos *Annales*, pioneiros de uma história nova, que é feita “[...] com documentos escritos sem dúvida. Quando estes existem. Mas pode fazer-se, deve fazer-se sem documentos escritos, quando não existem [...]” (LE GOFF, 1997, p.98). Por isso, é proposto por Samaran (1961) que se amplie o significado da palavra “documento”, abrangendo não apenas o documento escrito, mas também o “[...] ilustrado, transmitido pelo som, a imagem, ou de qualquer outra maneira” (SAMARAN, 1961 apud LE GOFF, 1997, p.98). Esta dilatação vai ocasionar uma explosão de produção de documentos a partir dos anos 60, originando uma verdadeira revolução documental, no sentido quantitativo e qualitativo do termo, seguida de uma revolução tecnológica. A confluência dessas duas revoluções vai colocar novamente em questão a noção de “documento” e o seu respectivo tratamento. Outro elemento colocado pela revolução documental é o surgimento de uma nova unidade de informação: o dado. A soma de tudo isto conduz a valorização da memória coletiva, instituindo-se assim, em patrimônio histórico-cultural. A noção de patrimônio histórico-cultural apresentada por Jardim (1996) está inserida no interior do projeto de Estado Nacional,

[...] pelo qual o estado se organiza mediante a criação de um patrimônio comum e uma identidade própria. A construção desse patrimônio pressupõe valores, norteadores de políticas públicas, a partir dos quais são atribuídos qualificativos a determinados registros documentais [...] (JARDIM, 1996, p.15).

No entanto, Jeudy (1990 apud JARDIM, 1996, p.16) adverte que “[...] o patrimônio não é o depósito da memória. Se se reduzisse a tal coisa acabaria sendo um dos obstáculos ao movimento da memória”. Com efeito, as considerações apresentadas até aqui nos remetem

a singularidade da informação arquivística e aos termos em que esta é avaliada e selecionada sob a lógica do seu gerenciamento. À medida que a informação arquivística torna-se menos utilizada ao longo do processo decisório, tende-se a eliminá-la ou a conservá-la temporariamente (arquivos

¹⁴ Conforme registrado, por exemplo, pelo advogado Jacob-Nicolas Moreau, diretor do Depósito Geral de Direito Público e de História, depois denominado de Gabinete de *Chartes*, na França, em 1759: “Baseado em *monumentos* do meu depósito, empreendi a história da nossa constituição e do nosso direito público [...]” (apud LE GOFF, 1997, p.96).

intermediários administrados pela própria agência produtora ou pelas instituições arquivísticas). Para tal, consideram-se as possibilidades de uso eventual da informação pelo organismo produtor ou a sua condição de documento de valor permanente. A esta configuração chegariam, segundo a UNESCO, 10% dos documentos produzidos (arquivos permanentes), após submetidos a um processo de avaliação e seleção que se inicia na fase corrente ou seja, ainda nos órgãos da administração pública, embora sob normas estabelecidas pelos arquivos públicos. Constituindo os arquivos permanentes [...] (JARDIM, 1996, p.16).

Segundo Jardim (1996) reconhece-se que esta memória “resgatável” pelo fazer arquivístico é uma memória registrada, isto é:

[...] a memória registrada não é um resultado estatístico. É um processo que serve às exigências das organizações. Ela procura um sentido nos conhecimentos aos quais se refere uma organização e a partir dos quais ela se constitui. A memória registrada mediatiza a reflexão derivada do pensamento organizacional para analisar uma situação, ela assegura decisões que sustentam a ação e orienta o desenvolvimento das operações (MATHIEU; CARDIN, 1990 apud JARDIM, 1996, p.17).

E como conclui Jardim (1996), “esta memória confunde-se com o próprio arquivo a ser preservado”, uma vez que

os arquivos nascem, espontaneamente, como sedimentação documental do desenvolvimento de uma atividade prática administrativa, jurídica. Constituem-se, assim, por conjuntos de documentos, unidos entre si, reciprocamente, por vínculo original, necessário e determinado, pelo qual cada documento condiciona os demais e é pelos demais condicionado. (MONTIEL, s/d).

Recuperando a relação com a gestão universitária, observamos, agora, o potencial da memória institucional em redimensionar o processo decisório a partir do pleno acesso ao seu conteúdo. Como destacamos, a memória não só se constitui como elemento cultural de profunda legitimidade, como, também, é indispensável à renovação permanente da própria cultura. Do ponto de vista da descentralização burocrático/operacional, para um modelo político e para um processo abrangente de informação institucional, podemos constatar a urgência de coletivizar e democratizar a informação, instituindo a permeabilização e a transferência para os gestores de poder decisório coerente com a história e a identidade da instituição. Com efeito, como lembra Silva:

[...] a acumulação de informação (memória verbal, textual, numérica, gráfica, imagética, audiovisual, etc) registrada em qualquer suporte material por uma entidade pública ou privada, embora sempre originariamente intencional e selectiva, reflecte com autenticidade uma vida e seus fins. Neste sentido é legítimo e urgente, em plena «crise da memória», de continuo descontrolo do «boom documental» e de vertiginoso acréscimo do fluxo informacional efêmero favorecido pelas novas TI, pensar em certas experiências esporádicas como a efectuada, desde há cerca de uma dezena de anos, em empresas dos Estados Unidos da América **que contrataram historiadores para, através do conhecimento da conduta passada, ajudarem os**

Conselhos de Administração a decidirem no presente e a conceberem um adequado pensamento estratégico. Este só será cem por cento eficaz se assentar num sólido respaldo diacrônico. Consta-se, assim, o recurso à pesquisa histórica como apoio direto à gestão corrente e planejamento a médio e longo prazos – aspectos, tanto quanto sabemos, pouco valorizado na Europa e omisso nos manuais *best-sellers* sobre gestão empresarial. *É impressionante notar a pouca importância dada ao peso decisivo da memória institucional* (parte integrante e indissociável do sistema de informação – arquivo) e a conseqüente falta de estudos sérios, quantitativos e qualitativos, sobre essa eventual influência na dinâmica organizacional [...] (SILVA, 2000, p.101, grifo nosso).

A presente tese procura atuar exatamente sobre a “falta de estudos” sobre os impactos organizacionais de uma memória institucional estruturada, participativa. A memória institucional possui um peso decisivo sim; peso dos mais relevantes, uma vez que profundamente qualitativo, pois amplia o horizonte das instâncias decisórias, não com quantidade de dados, mas oferecendo uma densa descrição dos problemas imediatos da universidade, seja revelando implicações de caráter histórico, seja apontando possibilidades e soluções coerentes os projetos históricos da universidade. Contudo, a importância

estratégica interna e externa da memória institucional depende, afinal, a validade do modelo de avaliação sistemática aqui proposto, que visa conservar de forma objectiva e rigorosa (...) para rentabilidade e beneficiar o acesso, a eficácia da gestão do auto-conhecimento e daí o imprescindível contributo do *pca-info*, permitindo capitalizar internamente a memória e conscientizar os membros da respectiva organização para o seu potencial prático. (...) (SILVA, 2000, p.102).

Devemos observar, ainda, que

[...] não se avalia para conservar a informação como mero bem cultural e histórico, nem para libertar espaço (avaliar para eliminar o mais possível, como se tratasse, sobretudo de uma «operação de limpeza» (...), mas, pelo contrário, para rentabilizar interna e externamente a memória institucional como um bem estratégico e social que é e para permitir o regular e bom funcionamento do sistema de informação-arquivo (activo), inscrevendo-se, deste modo, as tabelas de temporalidade no pólo morfológico, circunscritas ao registro exclusivo dos actos informacionais (documentos simples, compostos e em série) elimináveis ao fim dos respectivos prazos prescricionais e precautionais [...] (SILVA, 2000, p.104).

Mas convém observar e reconhecer que uma memória institucional ativa deve ser bem gerida e estar sempre acessível, desde a fase de origem, do instante em que o documento foi produzido, até as etapas decisórias (daí o insistente empenho em intervir na concepção de práticas administrativas e em fluxogramas de alta racionalidade e eficácia), caso contrário acaba sendo alvo de eliminações de emergência, feitas à revelia do mínimo interesse estratégico da instituição e, não raro, com base na demanda por informação operacional que, de fato, confere

agilidade à instituição, mas não é capaz de lhe apontar um único rumo consistente de médio e longo prazos. De fato, a presente tese de doutorado não fará a defesa da memória institucional evocando, como adverte Silva (2000, p.105)

os habituais clichês de teor historicista e culturalista, nem tão pouco persistir na fixação de regras e receitas empíricas e técnicas. O que urge fazer cada vez mais e melhor é investigar para um maior e útil conhecimento sistêmico da informação que a torne o bem estratégico que ela é para todos e desde logo, naturalmente, para os que a produzem / recebem, sobressaindo já como tarefa prioritária alargar o naipe existente de leis infométricas com algumas relativas à informação arquivística.

Para estruturar e manter a memória institucional ativa na organização, as tecnologias digitais de informação e comunicação são indispensáveis, renovaram todo o contexto conceitual e, sobretudo, as possibilidades operacionais para a área das ciências da informação. Assim, não podemos deixar de discorrer acerca da principal teorias e formulações da intensa transformação promovida pelas tecnologias digitais.

3.3 MEMÓRIA INSTITUCIONAL E INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA

A memória institucional pode ser descrita e compreendida para efeito da presente tese como um conteúdo de dupla face: constitui-se como informação arquivística e, ao mesmo tempo, detêm as propriedades de informação estratégica. Ou seja, do ponto de vista arquivístico, a memória institucional é percebida como conteúdo passível de ser organizado segundo os seus princípios, o que caracteriza os documentos associados à memória institucional como fonte de informação de natureza arquivística.

Por outro lado, além de encontrar uma forma estruturada e articulada através dos princípios arquivísticos, a memória institucional possui um valor intrínseco, de caráter estratégico, para o planejamento e a gestão das instituições universitárias, o que pode ser verificado avaliando alto valor histórico da memória institucional. E o valor histórico da memória institucional indica a pertinência de tomá-la por informação estratégica, dada a sua permanência como informação significativa, uma vez que preserva, em longo prazo, a série decisória indispensável à manutenção da coerência e do compromisso institucional da universidade com a sua missão, comunidade, região e sociedade.

Contudo, observamos que a noção de informação arquivística, além de se consolidar, como conceito, apenas recentemente (CARVALHO, 2001), vem promovendo uma inovação no modo de perceber a relação entre o documento arquivístico e o seu conteúdo informativo. Vale destacar que:

[...] o objeto da Arquivística tem se deslocado da categoria **arquivos** para outras, como **documentos arquivísticos**, e, mais recentemente, **informação arquivística**. A ampliação do domínio de estudos dessa área vem apresentando novos desafios teóricos-metodológicos e a aproximação com outras áreas, particularmente com as tecnologias da informação. Como tal a Arquivística vem buscando assegurar sua autonomia como área de conhecimento [...] (FONSECA; JARDIN, 1995, p.45).

Além do que “[...] a noção de informação arquivística é recente na literatura da área e ainda carece de verticalização teórica [...]” (JARDIM, 1999, p.29).

Considerando-se os recentes avanços das tecnologias digitais da informação e comunicação, a informação de natureza arquivística (ou seja, a informação estruturada segundo os princípios arquivísticos descolada de seu suporte físico) pode migrar de suporte e de plano de expressão, sendo “purificada” de sua consistência e realidade física. A informação de natureza arquivística implica em novos desafios teóricos e metodológicos sim, uma vez que, qualificada digitalmente, a informação arquivística incorpora as propriedades e os atributos dos sistemas digitais que lhe conferem suporte e a possibilidade de fluxos em rede. A informação de natureza arquivística, portanto, é favorecida com a assimilação de novas propriedades e atributos para a sua disseminação e acesso. Com efeito, como adverte Silva (2002):

[...] não é, portanto, irrelevante o ‘salto’ semântico da expressão ‘documentos de arquivo’ para a ‘informação arquivística’ (ou informação de arquivo), porque pressupõe uma nítida predominância do conteúdo sobre o suporte, mas sem negar a sua importância enformadora [...] (SILVA, 2002).

Consideramos, ainda, que o melhor desempenho sistêmico que pode ser obtido pela memória institucional na organização universitária será através da mediação dos parâmetros arquivísticos de informação. A memória institucional, quando compreendida como informação arquivística, potencializa o seu conteúdo e a sua capacidade efetiva de intervir nas instâncias decisórias da universidade. Isso porque adquire uma forma institucional de transmissão e disseminação extremamente eficiente, uma vez que calcada na lógica arquivística de resgatar a informação.

Outro ponto de destaque deve ser considerado observando a relação entre informação estratégica e informação arquivística. Se considerarmos que a informação estratégica, para uma performance satisfatória, requer disseminação e acesso permanentes e continuados, uma vez que a sua capacidade de reduzir incertezas e apoiar a tomada de decisão prevalece por um tempo institucional longo, pensamos que a concepção de toda a dinâmica da informação estratégica em uma instituição universitária encontra, na lógica do tratamento arquivístico, sua melhor forma de apresentação e dinâmica. De fato,

[...] el reconocimiento de la información como un recurso estratégico permite la integración de la gestión de los documentos en todo su Ciclo Vital en un programa unificado. Un programa que se centra más en la información misma, independientemente del medio en el cual la información está guardada [...] (BARRAN, 2004).

A propósito, devemos ressaltar, ainda, que

L'information stratégique se distingue de l'information administrative et opérationnelle en ce qu'elle est essentielle à la prise de décision par l'exécutif d'une entreprise. En fait l'information stratégique supporte les principales activités de l'entreprise [...] ¹⁵ (LORANGER, 2004).

Entendemos, assim, que a memória institucional, detentora de um conteúdo estratégico relevante e indispensável à gestão e ao planejamento das instituições universitárias, não pode deixar de se constituir, a todo instante, como informação arquivística. Informação mediadora do caráter estratégico da memória institucional, capaz de estruturá-la de modo consistente e diretamente correlacionado com o cotidiano institucional. Conferir forma arquivística a memória institucional deve garantir a objetividade tão necessária às diretrizes estratégicas, não raro amplas e difíceis de correlacionar com uma atividade operacional singular. Mas não só a forma arquivística é necessária à memória institucional, considerando o seu caráter estratégico. Também indispensável à memória institucional é a qualidade da informação associada às tecnologias digitais, que conferem atributos operacionais ao conteúdo estratégico da memória institucional.

¹⁵ “A informação estratégica se distingue da informação administrativa e operacional no que ela é essencial para a tomada de decisão, seja para um executivo, seja para uma empresa. Com efeito, a informação estratégica dá suporte às principais atividades de uma empresa [...] (LORANGER, 2004, tradução nossa).

4 A MEMÓRIA INSTITUCIONAL COMO UMA TECNOLOGIA DIGITAL DA INTELIGÊNCIA

A fim de trabalhar conceitualmente a relação entre a memória institucional e as tecnologias digitais de informação e de comunicação, optamos por adotar uma abordagem sistêmica e genealógica que descrevesse as diferentes características da relação do homem e sua cultura com a sua memória ao longo de seu processo civilizador, enfatizando o impacto do desenvolvimento técnico e da maturação estrutural de suas instituições sociais sobre a atividade de preservação e resgate da memória. O principal autor trabalhado para consolidar a mencionada perspectiva foi Pierre Lévy (1993), que oferece, exatamente, uma abordagem genealógica e descritiva da relação do homem com seu passado.

Com efeito, Pierre Lévy descreve um panorama onde a memória é compreendida como uma ferramenta, um instrumento e, mesmo, uma tecnologia da inteligência e da cognição humana. A propósito, a transformação da definição da palavra tecnologia é reveladora. Segundo Naisbitt (1999, p. 41-42)

em 1967, no *Random House Dictionary*, a tecnologia foi definida como uma coisa, um objeto, material e físico, e nitidamente separada dos seres humanos. Por volta de 1987, quando o Random House lançou seu dicionário completamente atualizado e completo, a palavra cresceu de modo a incluir 'a inter-relação da tecnologia com a vida, a sociedade e o meio ambiente'. A tecnologia não existia mais num vazio.

A memória em seu processo e dinâmica, possui, portanto, atributos e propriedades passíveis de controle e desenvolvimento, criados a cada etapa da evolução da técnica e da cultura humana ao longo de sua história. Há, de fato, uma convergência semântica entre os conceitos de técnica e de atributos cognitivos humanos. Os computadores e a revolução da “técnica” digital de processamento se aproximaram muito do modo como funciona o nosso pensamento e a nossa cognição, incluindo aí o funcionamento da memória e da comunicação humana. Muitos autores referem-se a *softwares* como “próteses cognitivas” e conferem ao mundo uma dimensão única, plenamente integrada. De modo semelhante, a tecnologia digital, com sua plasticidade, torna-se capaz de moldar processos organizacionais e influenciar diretamente a dinâmica dos conteúdos relacionados com a memória institucional através do que poderíamos chamar de “próteses organizacionais”.

Devemos observar, ainda, que a relação do homem com o seu passado está sendo mediada por superfícies de inscrição digitais, o que significa dizer que a percepção que temos do tempo (sobretudo passado) vem sendo profundamente alterada, uma vez que os documentos e informações armazenadas em ambiente digital não guardam vestígios ou marcas do passar do próprio tempo. São documentos virtuais, que sempre são atualizados com a mesma face. Segundo Parente (1996, p.16).

com a sociedade de controle pós-industrial, a civilização vive, pela primeira vez na história, uma ruptura em que o tempo tem um papel capital: a tecnologia mediática e informática, bem como a hibridação homem-máquina provocam novos processos de memorização em escala planetária, que desterritorializam o tempo da história das culturas orais e escritas.

Segundo Plaza (1996, p.79) “com a instantaneidade eletrônica todos os tempos são contemporâneos no presente histórico”. Nos ambientes eletrônicos digitais vivemos uma intensa expansão do presente, onde memória e seus conteúdos possuem as mesmas propriedades sistêmicas que o conjunto das informações contemporâneas, atuais. É nesse sentido que reivindicamos para a memória institucional uma urgente qualificação digital, oferecendo ao seu conteúdo estratégico os mesmos atributos que, hoje, na UFBA, só estão disponíveis para a informação de caráter operacional.

4.1 A MEMÓRIA E OS “TRÊS PÓLOS DO ESPÍRITO HUMANO” SEGUNDO PIERRE LÉVY

Como dissemos, é em função da matriz oferecida por Lévy que pretendemos traçar o desenvolvimento da memória institucional/arquivística e sua relação com a gestão administrativa da UFBA nos dias de hoje.

Procuramos mostrar que a memória não só se fortaleceu com o advento das mais diversas técnicas de registro como, também, se transformou profundamente em função dessas técnicas. Ou seja, o impacto do aperfeiçoamento das técnicas de registro sobre a memória foi, fundamentalmente, um impacto qualitativo. Assim, compreendemos que o entendimento sobre a memória necessita, com urgência, de um campo conceitual completamente novo, sob pena de não conseguirmos perceber ou descrever os novos fenômenos associados à dinâmica da

memória, inclusive da memória institucional. A proposta do capítulo, portanto, com base na matriz conceitual de Lévy, consiste em descrever três (3) períodos da memória institucional/arquivística ao longo do desenvolvimento técnico da sociedade humana.

4.1.1 O pólo da oralidade primária e da memória circular

Partindo do princípio, Pierre Lévy indica que no primeiro momento do desenvolvimento sociocultural humano, encontramos na relação do homem com sua memória a hegemonia da oralidade primária (LÉVY, 1993), mediadora das relações humanas, inclusive e, sobretudo, das relações institucionais. Na oralidade primária os fluxos de memória são circulares, uma vez que são mediados apenas pela fala dos membros de um determinado grupo de homens, uma coletividade. E mediados apenas pela fala porque não haviam recursos de inscrição confiáveis, não haviam os símbolos de representação da linguagem estabelecidos em consenso. A memória era circular porque o seu conteúdo retornava sempre sobre os membros do grupo e através dos membros do grupo como repetição, como reprodução, para não se perder. Para Maraschin e Axt (2000, p.93)

a cultura oral se conserva fundamentalmente pela capacidade de se lembrar e de memorizar de seus membros. A memorização das idéias produzidas oralmente privilegia a audição como sentido e como fonte de conhecimento. Essa dificuldade de guardar os sons fez com que fossem constituídas algumas técnicas e procedimentos que ajudassem a memorização, e conseqüentemente a lembrança, pela retomada de sua enunciação. Basicamente, pode-se pressupor que a cultura oral consiga manter uma certa estabilidade através da repetição cíclica dos conhecimentos, ou saberes, os quais julga ser necessário perpetuar.

A rigor, não havia, propriamente, uma memória institucional. Explico melhor. Como se repetia sempre para não desaparecer, o conteúdo dessa memória circular estava sempre no tempo presente do grupo. Nunca passava. Ainda que as pessoas do grupo humano se substituíssem ao longo das gerações, a memória permanecia fixa, sempre retornando ao ponto de partida, circularmente. Assim, as técnicas de transmissão das tradições, costumes e conhecimentos dos povos, nesse pólo do espírito (LÉVY, 1993), foram de caráter exclusivamente oral, sem superfície de inscrição para apoiar a memória, utilizando como recurso mnemônico mitos e

narrativas. Ainda hoje, em grandes empresas ou organizações, a memória circular está presente de forma intensa, sobretudo conservando tradições informais.

A memória circular descrita por Lévy, ainda hoje, constitui parte relevante da memória institucional. Trata-se de informação estratégica que necessita ser formalizada e registrada, permanentemente. A avaliação institucional de uma universidade, por exemplo, deve promover em seu processo, exatamente, o registro do conteúdo de toda a oralidade informal que circula no cotidiano da instituição, pois se trata de uma evidência rica, uma vez que próxima do modo como a universidade realmente acontece. A propósito, nas sociedades sem escrita existem homens-memória, guardiões e depositários da memória, e homens que se consagram na transmissão de conhecimentos através de uma memória mais criativa do que repetitiva.

4.1.2 O pólo da escrita e da memória linear

Na passagem da oralidade à escrita “[...] a memória assume então a forma de inscrição e suscitou na época moderna uma ciência auxiliar da história, a epigrafia” (LE GOFF, 1997, p.16), com a finalidade de mediar a decifração das diversas inscrições. No âmbito da simbologia, como superfície de inscrição, foram considerados como memória os “arquivos de pedra” acrescentando à função da memória o caráter de publicidade, ostentada na grandiosidade e na durabilidade da memória marmórea. Mas a memória inscrita em diversos suportes, ou seja, a memória escrita em ossos, estofos, peles, folhas de palmeira, carapaças de tartaruga, papiros, pergaminhos e, finalmente, em folhas de papel, marcou a existência de um presente que se distanciava no tempo. Abandonava o presente e se constituía como passado.

Mas vale mencionar, no entanto, que o fundamental é observar que todo documento tem em si um caráter de monumento, com a dupla função, 1) a de armazenamento de informações, que constituem registros a serem comunicados através do tempo e do espaço, e 2) a de assegurar a passagem da esfera auditiva, puramente oral, para a esfera visual, o que “[...] permite reexaminar, reordenar, retificar frases e até palavras isoladas” (GOODY apud LE GOFF, 1997, p.17). Com

efeito, as civilizações que ocuparam a Mesopotâmia, o Egito, a China ou a América pré-colombiana, segundo Le Goff (1997, p. 18) “civilizaram em primeiro lugar a memória escrita no calendário e nas distâncias”.

Assim, o desenvolvimento técnico da inteligência prossegue, e o segundo momento dessa evolução é o advento da escrita e, da cultura, que o domínio das técnicas de registro promoveram através de sua mediação. Nessa etapa, a superfície extensa de registro é finalmente criada e formalizada como base de inscrição. O documento de papel, como nós o conhecemos hoje, tem sua gênese neste segundo salto tecnológico de aporte da inteligência. Com efeito, o pólo da escrita, através da superfície de inscrição no espaço, media a relação do homem com sua memória e reveste-a de características lineares de produção, armazenamento e disseminação.

Além da linearidade de sua disposição, sempre em uma superfície, a memória organizada e enunciada em seqüência termina por estabelecer um nexo fixo e necessário de causalidade para produção do sentido: a memória pode ser objetivada através de signos lingüísticos, e surge, então, os rudimentos da hermenêutica e, em última instância, da própria arquivologia e da arquivística, já como técnicas de recriar os sentidos codificados e armazenados na escrita.

Segundo Maraschin e Axt

a escrita inaugura uma situação prática de comunicação e interação radicalmente nova: os discursos podem ser separados das circunstâncias particulares em que foram produzidos, o que cria condições de agenciamentos não mais sincronizados no espaço e no tempo. [...] Uma das principais características atribuídas a uma cognição que usa a escrita como ferramenta intelectual consiste na ampliação das possibilidades de abstração, seqüencialidade e descontextualização do pensamento. Amplia-se a necessidade de precisar o pensamento, pois a escrita não está acompanhada de outras formas de linguagem que possam ajudar a construir o sentido. As palavras escritas agudizam a análise, pois exige mais das palavras individuais (MARASCHIN; AXT, 2000, p.93-94).

De fato, a memória, no pólo da escrita, ganha a possibilidade de codificação, ou virtualização, como quer Lévy (1993), podendo ser resgatada e atualizada a qualquer momento. Neste ponto, a memória necessita de interlocutores, de quem realize o jogo de codificar e decodificar sua representação escrita. A interpretação surge como uma atividade de retextualizar e recontextualizar memórias codificadas em documentos escritos.

Assim, a memória institucional e o seu próprio resgate são lineares, mas independe da fala de um outro, embora, a tarefa de interpretar tenha que ser

realizada, de qualquer forma, com códigos compartilhados por emissor e receptor antes da formulação e transmissão de qualquer mensagem. Entre a memória e o sujeito não há mais, um outro, uma fala prévia, explicada. Entre o sujeito e a memória há um código a ser decifrado. De fato, aqui a circularidade e a mediação oral da memória é quebrada, exatamente quando a escrita separa o texto (a mensagem) de seu contexto. A interpretação desencadeia uma tentativa sempre renovada de retomar a continuidade circular da memória.

4.1.3 O pólo informático-mediático e a memória pontual

O terceiro momento no desenvolvimento da memória como tecnologia da inteligência, sugerido por Lévy (1993), pode ser descrito como uma revolução não mais das técnicas de inscrição ou da escrita enquanto código semiótico de representação da realidade, mas uma revolução associada às superfícies de inscrição. Assim, a escrita e o conteúdo da informação terminam por assimilar as características da superfície de inscrição mediático-informática, criando o que Pierre Lévy (1993) chama de memória pontual.

A primeira característica da memória pontual é uma transformação dos padrões de transmissão, que passam a incorporar novas mídias e conexões simultâneas para armazenar e disseminar a memória em ambiente institucional de modo hipertextual. A lógica que prevalece, portanto, é a do hipertexto, ultrapassando a idéia de que um texto ou documento é composto, apenas, por palavras e linhas escritas de modo linear em uma superfície fixa. A idéia de hipertexto para Pierre Lévy é

[...] um conjunto de nós ligados por conexões. Os nós podem ser palavras, páginas, imagens, gráficos ou partes de gráficos, seqüências sonoras, documentos complexos, que podem eles mesmos ser hipertextos. Os itens de informação não são ligados linearmente, como em uma corda com nós, mas cada um deles, ou a maioria, estende suas conexões em estrela, de modo reticular. Navegar em um hipertexto significa portanto desenhar um percurso em uma rede que pode ser tão complicada quanto possível. Porque cada nó pode, por sua vez, conter uma rede inteira (LÉVY, 1993, p.33).

Surge, assim, derivando da dinâmica hipertextual o documento hiperímia, ou hiperdocumento, capaz de conter, em si mesmo, todas as mídias para transmissão de um assunto ou tema. Além disso, possibilita a leitura transversal de

documentos, ou seja, uma leitura não linear de textos, de imagens em movimento e de sons. Parágrafos sobre o mesmo assunto, mas em textos e livros diferentes, podem ser lidos em uma ampla variedade de seqüências. Para Dertouzos (1997, p. 230), os hiperdocumentos “[...] representam uma mudança significativa, em relação à organização linear do conhecimento, usada a séculos nos livros”.

A propósito, a unidade documental de uma memória institucional de base arquivística montada em uma estrutura de hipertexto, como já estão montados alguns *sites* de pró-reitorias, unidades universitárias, órgãos suplementares da própria UFBA com conteúdo operacional é, exatamente, o que chamamos, acima, de hiperdocumento. O que caracteriza essa memória é sua não linearidade e originalidade permanente considerando o seu resgate, ou atualização pontual, específica, realizada sempre em função de cada acesso, em sua singularidade. O hiperdocumento de memória institucional é o que resulta de um percurso, de uma trajetória do usuário sobre uma base de conhecimentos relacionados à memória da instituição organizada com inúmeras saídas, entradas e possibilidades de interconexão entre documentos convencionais. A performance exploratória de cada usuário na base de dados desenha o hiperdocumento como um mapa de sua trilha virtual. O potencial de composição e correlação entre conteúdos de um hiperdocumento em uma lógica hipertextual é praticamente infinito, podendo responder com surpreendente criatividade, inclusive, a questões de especificidade operacional. A memória institucional, assim organizada, termina por partilhar dos princípios que definem e caracterizam a lógica hipertextual. Segundo Maraschin e Axt (2000, p. 96)

seis princípios caracterizam mormente o modelo de hipertexto: (1) a metamorfose: a rede hipertextual encontrar-se-ia em constante construção e transformação; (2) a heterogeneidade: os nós e conexões seriam heterogêneos em relação a seus constituintes; (3) a multiplicidade de encaixes: a rede apresentaria uma organização fractal; assim cada nó seria, por sua vez, organizado por redes; (4) a exterioridade: não haveria unidade orgânica nem motor interno; (5) a topologia: o funcionamento se daria por proximidade, por vizinhança – tudo o que se desloca deve utilizar a rede ou modificá-la; e (6) a mobilidade dos centros: a rede não possuiria um centro, mas diversos centros, permanentemente móveis.

A superfície de inscrição linear no espaço, como a conhecíamos, desaparece, e surge, agora, o tempo como superfície de inscrição e registro. A memória deixa de ser simplesmente cinética e causal e passa a ser dinâmica e pontual. Pontual porque a memória é estruturada seletivamente em função dos interesses de quem a resgata, é estruturada no momento em que é acessada. Trata-

se de uma estrutura de disseminação plástica que se molda e se adapta aos interesses do usuário. Assim, os conteúdos da memória institucional de natureza arquivística adquirem a possibilidade técnica de descontextualização e contextualização com velocidade nunca observada, além da criação de composições complexas entre documentos, permitindo a consolidação de textos com o máximo de singularidade como uma possibilidade corriqueira.

Na dinâmica do pólo informático-mediático, o fundamental é compreender a memória institucional como um tipo muito especial de conhecimento; um conhecimento que até a pouco tempo era percebido como estático, sendo armazenado e preservado com escassos recursos de pesquisa e recuperação. De fato, devemos observar que

enquanto um conhecimento era estável, ele passava despercebido e nós mantínhamos, com ele, uma relação também estável. No momento em que esse conhecimento se modifica, e com uma velocidade cada vez maior, ele passa a ser questão e, neste caso, justamente porque ele passa a ser visto como um fator que se altera, ele acaba sendo incluído numa visão estratégica [...]. Ou seja, uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo (COSTA, 2000, p.189).

Com efeito, a memória institucional/arquivística, organizada em hipertexto e possibilitando a produção de hiperdocumentos, aproxima-nos da realidade de lidar com informações estratégicas em tarefas de gestão do cotidiano da organização universitária.

Algumas propriedades da informação digital e de seu ambiente de rede podem promover uma dinâmica renovada e profundamente dialógica do conteúdo de um dado acervo de memória institucional e o conjunto dos usuários, inclusive dos gestores da administração superior das instituições universitárias. Estamos, portanto, diante da possibilidade de uma nova interface entre informação estratégica, enquanto memória institucional, os processos decisórios institucionais. As tecnologias digitais podem assegurar uma nova presença para a memória na instituição, não enquanto “lugar de memória” apenas, mas como duração, como fonte permanentemente disponível e presente de informação estratégica. De fato, como lembra Ribeiro (2004):

vivemos a emergência da velocidade e do excesso de informações em nossa contemporaneidade, cremos que a premissa dessa emergência é indiscutível em nosso cotidiano. Eventualmente encontramos um discurso falacioso que atribui às tecnologias da informação uma responsabilidade pela frieza, pelo distanciamento e pela velocidade que impõem um ritmo que distancia os indivíduos de um convívio social mais amplo e rotineiro.

Podemos considerar que as conseqüências do uso das novas tecnologias da informação tem propiciado, junto às ciências humanas, questionamentos de que essas tecnologias estariam forjando a emergência de uma nova concepção dos lugares de memória, propiciada pela digitalização de dados e imagens, e também pela suposta capacidade infinita de armazenamento de dados.

4.2 ALGUMAS PROPRIEDADES DA INFORMAÇÃO DIGITAL E DE SEU AMBIENTE EM REDE

Em tecnologia da informação estamos diante de ferramentas e instrumentos inéditos na história cultural humana. Capacitam-se habilidades não lineares de comunicação, regulação, cooperação, linguagem, modificações da relação com o espaço e o tempo, e entre o espaço e o tempo, além de técnicas intelectuais de representação (hipertexto e hiperímídia), inaugurando toda uma nova ergonomia do campo cognitivo.

A grande revolução da informação digital consiste, fundamentalmente, na autonomia que os sistemas digitais confere aos conteúdos que operam sob sua dinâmica. Se a representação analógica estabelece uma relação de continuidade, unívoca, entre o objeto e sua representação, admitindo que todo objeto de conhecimento deve ficar na forma de representação simbólica, coletiva, para poder ser comunicado, a representação digital não opera a partir deste vínculo: objeto e a representação são independentes. Por exemplo: não podemos modificar a imagem analógica virtual de um objeto real no espelho sem modificar o próprio objeto real, pois objeto e representação estão vinculados. A imagem virtual digital de um objeto real pode ser completamente modificada sem interferir no objeto real, pois não estão vinculados.

Mas, pensamos que na estrutura das redes eletrônicas digitais, também existem algumas propriedades fundamentais. Sem as propriedades e atributos da informação digital que vamos descrever, as características de interlocução transversal, de produção de sentido e de reprodução de significado com características inovadoras perdem relevância. Um exemplo de rede ou estrutura de comunicação e informação “sem um centro fixo”, habitual na Internet, pode ser compreendida como um sistema onde todos compartilham das propriedades, ou da maioria das propriedades gerais disponíveis na rede, ou seja, as propriedades da

rede são universais, pois se estendem a todos, mas nunca chegam a se totalizar, pois há sempre renovação e originalidade, considerando a diversidade de usos e percursos em uma rede sem centro.

As características descritas a seguir estão entre as principais de uma estrutura rizomática, radiculada. O rizoma é uma estrutura densamente ramificada, que cria percursos em muitas direções, simultaneamente. É uma excelente metáfora para descrever a irradiação de conexões das atuais redes de computadores. A estrutura de rizoma possui propriedades que foram, inicialmente, descritas por Deleuze e Guattari (1995, p.15-21) e, posteriormente, foi aplicada como modelo, inclusive matemático, à rede mundial de computadores por diversos autores.

Outras características das redes contemporâneas, também decisivas, estão relatadas nos princípios descritos abaixo, que devem ser mantidos em qualquer movimento de padronização ou normalização dos protocolos de comunicação e informação em redes “sem centro”. Ou, melhor, entendemos que os princípios listados abaixo devem garantir os atributos da rede e, mesmo, ampliá-los. Vejamos os princípios que podem ser aplicados à memória institucional enquanto informação estratégica distribuída em um sistema de rede:

4.2.1 Princípio de conexão

Qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro, e deve sê-lo. É muito diferente da raiz ou da árvore que fixam um ponto, uma ordem. Este princípio estabelece que não há um centro formal da rede, todos os centros estão distribuídos de forma equivalente, segundo a especificidade de sua contribuição.

4.2.2 Heterogeneidade

A particularidade é garantida em cada acesso, o resgate e o envio de informação valoriza os elementos locais, as comunidades específicas de acesso e interpretação. Os recursos que a rede dispõe para a produção de sentido são

radicalmente particulares. A valorização do heterogêneo visa a construção de uma universalidade sem totalidade sobre a memória institucional.

4.2.3 Multiplicidade

Conseqüência direta da independência das fontes heterogêneas de produção de memória institucional e da diversidade das comunidades “interpretantes” que procuram adaptar ou estabelecer parâmetros contextuais para o resgate da memória institucional.

4.3 EXPERIÊNCIAS DE SISTEMAS DIGITAIS DE GESTÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Após a apresentação de algumas referências teóricas na área da informação de sistemas digitais, citadas em função do modo como compreendemos o atual desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, pretendemos relatar a seguir iniciativas concretas da aplicação de sistemas digitais para a gestão de conteúdos estratégicos vinculados à memória institucional.

Como primeiro exemplo da explanação, relatamos uma experiência que motivou a própria realização da tese. Trata-se do trabalho realizado entre 1991 e 1994, por solicitação da *Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec* (CREPUC), por um grupo de arquivistas e profissionais da área de Informática que trabalhavam em diversas instituições universitárias do Québec (Canadá), com vistas a contribuir de forma realista, pragmática e viável para a gestão da informação orgânica e da memória institucional, consignada em suporte informático (CONFÉRENCE DES RECTEURS ET DES PRINCIPAUX DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC, 1994). Na época, inclusive, o presidente da CREPUC, e também Reitor da *Université du Québec*, Claude Hamel, prefaciando o livro que apresentava os resultados da experiência, destacou, com entusiasmo, o caráter inédito do empreendimento (CONFÉRENCE DES RECTEURS ET DES PRINCIPAUX DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC, 1994, p. Vii).

Em 1993, observamos experiência semelhante, também fundamental para a delimitação do objeto de estudo da tese, em que a Escola de Ciência da Informação da Universidade de Pittsburgh (EUA) apresentou à *National Historical Publications Commission* (NHPC) do *National Archives and Records Administration* (Washington, D.C), um projeto de pesquisa, inicialmente intitulado *Variáveis na Satisfação de Requisitos Arquivísticos para Gerenciamento de Documentos Eletrônicos*¹⁶, congregando profissionais das áreas de Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Computação, tendo como principais pesquisadores Richard Cox, James Williams, David Bearman e alguns doutorandos em Ciência da Informação. Este projeto, segundo Rondinelli (2002, p.78).

[...] marca o início do envolvimento da comunidade acadêmica no estudo do gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos, até então desenvolvidos apenas por instituições arquivísticas públicas.

O projeto tinha como objetivos:

desenvolver um conjunto bem definido de requisitos funcionais para o gerenciamento de documentos arquivísticos, satisfazendo as necessidades legais, administrativas e outras de uma instituição, os quais possam ser usados na elaboração e implementação de sistemas eletrônicos de informação;

Considerar como os requisitos funcionais são afetados pela política e pela cultura da instituição, bem como pelo uso de tecnologia e de sistemas eletrônicos (RONDINELLI, 2002, p.78).

Também Cox considera que o ponto de sustentação de projetos semelhantes é a necessidade de uma precisa definição de documento arquivístico, o qual, no seu entender, consiste em “transações registradas que fornecem prova” (apud RONDINELLI, 2002, p.78). Cox argumenta, ainda, que desde o século XIX, a teoria arquivística já reconhecia no conceito de documento os elementos *transação* e *prova*. De fato, Cox afirma que “em meados do século XX já havia uma percepção clara do documento como transação e como prova de transação” (apud RONDINELLI, 2002, p.79). Com isso, Cox

considera um equívoco o empenho inicial dos arquivistas em preservar bases de dados estatísticas isoladas, isto é, descontextualizadas do restante do acervo da instituição que as criara e mantidas unicamente com propósitos informacionais (apud RONDINELLI, 2002, p.79).

Para dar sustentação a sua argumentação, segundo Rondinelli (2002), Cox recorre aos colegas australianos que dizem que a “ciência arquivística é prova,

¹⁶Depois passou a denominar-se Requisitos Funcionais para Gerenciamento Arquivístico de Documentos, e finalmente Requisitos Funcionais para Prova em Gerenciamento Arquivístico de Documentos (RONDINELLI, 2002, p.89).

não informação. Arquivistas não lidam com *bits* isolados e flutuantes de informação, mas sim com sua expressão documentária” (apud RONDINELLI, 2002, p.79). Com efeito, o produto final desta pesquisa foi

um modelo que visava capacitar as instituições a desenvolver sistemas para a criação, identificação, captura, manutenção e uso de documentos capazes de provar transações (...)
o projeto ressaltava que, embora voltados para sistemas eletrônicos, os requisitos se aplicavam também a sistemas manuais ou híbridos [...] (RONDINELLI, 2002, p.81-82).

Ainda a respeito da avaliação do projeto desenvolvido na Universidade de Pittsburgh, Hedstrom diz que

os requisitos funcionais fornecem um inventário exaustivo das condições que as organizações devem considerar para assegurar que suas políticas, práticas, sistemas e documentos forneçam uma documentação adequada e autêntica das suas atividades (apud RONDINELLI, 2002, p.89).

Em 1994, emerge um outro projeto de pesquisa, também decisivo para a concepção da tese, intitulado *A Proteção da Integridade dos Documentos Eletrônicos*, na Universidade de British Columbia (Canadá), vinculado ao Programa de Mestrado em Estudos Arquivísticos, sob a coordenação de Luciana Duranti, financiado pelo *Social Sciences and Humanities Research Council of Canada* (SSHRCC). Segundo Rondinelli (2002, p.91) este projeto também tinha entre seus objetivos:

definir o que é um documento arquivístico e como este pode ser reconhecido num ambiente eletrônico;
determinar que tipo de sistema eletrônico dera documentos arquivísticos;
formular critérios que levem a separação apropriada de documentos arquivísticos de outros tipos de informação em sistemas eletrônicos;
articular métodos administrativos e técnicas para a implementação desses requisitos;
avaliar esses métodos frente a diferentes concepções administrativas jurídicas e disciplinares.

Assim, de modo análogo, a metodologia proposta pelo projeto foi

parte de um conjunto de premissas gerais sobre o documento arquivístico tradicional para, então, verificar se as mesmas se mantêm em instâncias particulares, isto é, em um ambiente eletrônico. A base teórica das premissas advém da integração dos princípios e conceitos da diplomática e da arquivologia, sendo o cerne da pesquisa os conceitos de documento arquivístico, fidedignidade e autenticidade.

Com base nos princípios e conceitos aqui referidos, a equipe do projeto desenvolveu uma série de hipóteses articuladas em oito modelos que identificavam os componentes necessários e suficientes de um documento arquivístico em ambiente tradicional e eletrônico (RONDINELLI, 2002, p.91).

Com base nos oito (8) modelos estabelecidos pela equipe do projeto, buscou-se um padrão técnico que traduzisse “os conceitos e hipóteses identificadas

em requisitos para a criação, uso e preservação de documentos fidedignos e autênticos” (RONDINELLI, 2002, p.99).

Em 1996, um outro projeto, que reforçou profundamente o desejo de realizar o nosso trabalho na mesma linha de pesquisa, teve início o projeto intitulado *Gestão da Informação no Sistema de Arquivo da Universidade do Porto*¹⁷ (Portugal), financiado pela *Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica* (JNICT). Os objetivos do projeto eram:

análise da documentação existente no arquivo da Reitoria da Universidade do Porto e recolha de informação relativa à evolução orgânico-funcional da própria Universidade, com vistas ao desenvolvimento de um estudo de caracterização do sistema de arquivo e de avaliação arquivística, tendente a fundamentar uma proposta de seleção e eliminação documental;
inventariação dos arquivos da Reitoria e da Faculdade de Letras, à medida que fosse avançando a análise da documentação;
diagnóstico da situação dos arquivos das várias Faculdades e outras unidades orgânicas da Universidade do Porto, com o fim de definir uma estratégia de intervenção para o sistema de informação arquivística na sua globalidade;
produção de instrumentos de acesso à informação, com fins de gestão e de pesquisa;
produção de estudos sobre a história da Universidade do Porto, sendo o arquivo fonte de informação essencial para o efeito (RIBEIRO, 1999, p.6).

O relato da experiência acima foi apresentado no quadro da primeira *Conferência sobre Arquivos Universitários*¹⁸, realizada na Faculdade de Letras do Porto (Portugal), sendo as conclusões enviadas ao Ministério da Educação, ao Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e a Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado, entre outros.

4.4 A MEMÓRIA DO PATRIMÔNIO ARQUIVÍSTICO DIGITAL

¹⁷ A decisão de elaborar este projeto surgiu a partir da experiência, junto ao Curso de Especialização em Ciências Documentarias (CECD), nos anos letivos de 1992-1993 e 1994-1995, através de atividade prática desenvolvida na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, “[...] tendo como objecto de trabalho a parte do arquivo que já não estava a ser utilizada pelos serviços administrativos e se encontrava acumulada, em condições precárias, sem qualquer controle e sem uma evidente organização [...]” (RIBEIRO, 1999, p.6). Percebeu-se ao longo do trabalho, a necessidade de se conhecer o arquivo da Reitoria da Universidade, “[...] uma vez que existe uma natural relação sistêmica entre as duas realidades arquivísticas, sendo o primeiro um subsistema do arquivo da Universidade considerando na sua globalidade, situação, alias, comum a todas as Faculdades e outros serviços universitários [...]” (RIBEIRO, 1999, p.6).

¹⁸ Entre os trabalhos apresentados, temos a análise do Dr. Bernardino Guedes de Castro acerca do *Balanço das Actividades Realizadas no Arquivo Central da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, além do relato do Dr. Manoel Augusto Rodrigues sobre *O Arquivo da Universidade de Coimbra*, e da exposição do Dr. Armando B. Malheiro da Silva que tem por título *O(s) Arquivo(s) da Universidade do Minho - gestão e memória do plural ao singular*.

No Brasil, no âmbito do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), já surge uma preocupação muito pertinente sobre a dinâmica e legitimidade da informação digital associada à memória institucional e organizacional. O *Anteprojeto de Carta para a Preservação do Patrimônio Arquivístico Digital* revela a preocupação dos profissionais da área de arquivo com a imensa massa de informação em meio digital que já se acumulou em instituições e organizações, públicas ou privadas, e que não possuem garantias reais de preservação sobre o seu conteúdo.

O *Anteprojeto de Carta* alerta para o risco de perda da memória disposta na forma digital e, de fato, são muitos os pontos de deficiência dos atuais sistemas digitais de armazenamento de informação, o que requer atenção dos profissionais de arquivo. Contudo, a questão de maior relevância, como a percebemos, resulta da não incorporação de normas arquivísticas nos sistemas digitais de informação. Com efeito, é notório e indiscutível que as tecnologias digitais proporcionaram e, ainda promovem, um incremento no armazenamento e na transmissão da informação de natureza arquivística. Contudo, observamos que poucos sistemas digitais foram e são programados atendendo às normas arquivísticas de manejo da informação associada, por exemplo, à memória institucional. Devemos observar que, para a implementação de um sistema digital de memória institucional na UFBA, à semelhança dos outros sistemas do CPD, é indispensável a participação ostensiva de consultoria técnica da área de arquivologia, como relatamos nas experiências interdisciplinares vividas por outras instituições, em outros países.

O grande risco de sistemas digitais de informação arquivística operarem sem o devido suporte técnico consiste na impossibilidade de resgatar as informações arquivísticas como prova. Hoje, os documentos arquivados em meio digital carecem de fidedignidade e autenticidade, sendo que os arquivos digitais não podem ser constituídos como fonte de provas (JARDIM, 2003).

Outro ponto importante, e que deve ser observado com muita atenção, é o reconhecimento dos arquivos, e do seu conteúdo, como informação estratégica, pois é fonte da memória coletiva de uma comunidade ou da sociedade como um todo, uma vez que registram informações culturais, históricas, científicas, técnicas, econômicas e administrativas. Lembramos que a eficácia de um documento arquivístico depende de sua qualidade, que por sua vez, depende do rigor dos procedimentos de produção e manutenção dos acervos (sobretudo os acervos

digitais, que geralmente não possuem tratamento técnico adequado) o que pressupõe a participação de um profissional de arquivologia qualificado.

Assim, o CONARQ, em seu *Anteprojeto de Carta* alerta os governos, as organizações públicas e privadas, as instituições de ensino e pesquisa e todos os setores da sociedade brasileira comprometidos com a manutenção e preservação da informação arquivística digital para os seguintes problemas:

Incapacidade dos atuais sistemas eletrônicos de informação em assegurar a preservação a longo prazo

Atualmente, não obstante os pesados investimentos em tecnologia da informação, há uma crescente debilidade estrutural dos sistemas eletrônicos de informação, que os incapacitam de assegurar preservação a longo prazo e acesso contínuo às informações geradas num contexto de rápido avanço tecnológico.

Fragilidade intrínseca do armazenamento digital

A tecnologia digital é comprovadamente um meio mais frágil e mais instável de armazenamento, comparado com os meios convencionais analógicos de registrar informações, tendo um impacto profundo sobre a gestão dos documentos digitais no presente para que se tenha garantia de acesso no futuro.

Rápida obsolescência da tecnologia digital

A preservação a longo prazo das informações digitais está seriamente ameaçada pela vida curta das mídias, pelo ciclo cada vez mais rápido de obsolescência dos equipamentos de informática, dos softwares e dos formatos.

Complexidade e custos da preservação digital

A preservação de documentos digitais pressupõe uma constante atualização de suporte (*refreshing*) e de formato (migração), além de estratégias para possibilitar a recuperação das informações, que passam pela preservação da plataforma de hardware e software em que foram criados ou pela emulação. Estas são algumas iniciativas que vêm sendo tomadas, mas que não são respostas definitivas para o problema da preservação a longo prazo. Não há soluções únicas e todas elas exigem investimento financeiro elevado e contínuo.

Multiplicidade de atores envolvidos

A preservação da informação em formato digital não se limita ao domínio tecnológico, pois envolve também questões administrativas, legais, políticas, econômico-financeiras e, sobretudo, de descrição das informações através de estruturas de metadados que viabilizem o gerenciamento da preservação digital e o acesso no futuro. Desta forma, preservar exige compromissos de longo prazo entre os vários segmentos da sociedade: poderes públicos, indústria de tecnologia da informação, instituições de ensino e pesquisa, arquivos e bibliotecas nacionais e demais organizações públicas e privadas.

Dependência social da informação digital

O governo, a administração pública e privada, a pesquisa científica e tecnológica e a expressão cultural dependem cada vez mais de documentos digitais, não disponíveis em outra forma, para o exercício de suas atividades. Reconhecida a instabilidade da informação arquivística digital, é necessário o estabelecimento de políticas, diretrizes, legislação, metodologias, padrões e protocolos que minimizem a fragilidade e obsolescência de *hardware*, *software* e formatos e que assegurem, ao longo do tempo, o acesso contínuo e o uso pleno da informação a todos os segmentos da sociedade brasileira. Isto só será possível se houver uma ampla articulação entre os diversos setores comprometidos com a preservação digital, em cooperação com os organismos nacionais e internacionais (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2004).

Diante dos problemas assinalados, o CONARQ aponta, no mesmo documento, as seguintes iniciativas para a sua superação:

1 - Elaboração de estratégias e políticas

Gestão arquivística de documentos

Definir procedimentos e estratégias de gestão arquivística de documentos quando da criação, transmissão e preservação de documentos em formatos digitais, com o objetivo de garantir a produção e manutenção de documentos fidedignos, autênticos, acessíveis, compreensíveis e preserváveis.

Instrumentalização dos arquivos

Orientar quanto à criação de infra-estrutura nas instituições arquivísticas e nas organizações produtoras de documentos, no que concerne a equipamentos, sistemas, metodologias e recursos humanos capacitados, para que possam desempenhar um papel ativo na gestão da preservação digital dos documentos, principalmente aqueles sob sua custódia.

Governo eletrônico

Inserção das instituições arquivísticas nos projetos de governo eletrônico, como gestoras e provedoras de informação governamental, conforme orientação do Conselho Internacional de Arquivos e da Unesco.

2 - Estabelecimento de normas

Padrões e protocolos

Definir e/ou recomendar a utilização de padrões e protocolos abertos e de aceitação ampla na criação, armazenamento, uso e transmissão de documentos digitais; e desenvolver soluções em cooperação com a indústria de tecnologia da informação.

Requisitos funcionais

Definir os requisitos funcionais e estimular sua adoção para orientar o desenvolvimento e a aquisição de sistemas eletrônicos de gestão arquivística, de forma a atender às especificidades da legislação e das práticas arquivísticas brasileiras.

Metadados

Definir estruturas padronizadas de metadados e determinar a sua utilização nos sistemas eletrônicos de gestão arquivística, com o propósito de gerir a preservação e a acessibilidade dos documentos digitais.

Segurança da informação digital

Definir política de segurança da informação, que considere os aspectos organizacionais, humanos e tecnológicos, de modo a garantir a autenticidade dos documentos digitais, o sigilo da informação de caráter privado ou confidencial, bem como a proteção contra perdas e acidentes.

3 - Promoção do conhecimento

Agenda de pesquisa

Desenvolver uma agenda nacional de pesquisa para a preservação e longevidade digital, alinhada com as principais iniciativas nacionais e internacionais, com a participação das agências governamentais de fomento, como o CNPq e as fundações de amparo à pesquisa dos estados, universidades e outras entidades do setor público e privado.

Ensino e Formação de recursos humanos

Estimular a inserção do tema Preservação do Patrimônio Arquivístico Digital na formação dos profissionais de informação, especialmente dos arquivistas, nos cursos de graduação e pós-graduação.

Disseminação do conhecimento

Estabelecer ações de disseminação do conhecimento de maneira a estimular e democratizar o conhecimento das metodologias e técnicas de preservação de documentos digitais (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2004).

São iniciativas que buscam oferecer aos sistemas digitais de informação o máximo de compatibilidade com os modos de gestão da informação arquivística, que conferem aos documentos armazenados a qualidade técnica necessária ao seu desempenho como prova em qualquer situação decisória. A técnica arquivística garante aos acervos de informação digital pertinência e eficácia documental na redução de incertezas e na tomada de decisão. De nada adianta integrar a memória institucional da UFBA, por exemplo, a um sistema digital de memória se, no acervo digital, os documentos associados à memória institucional perdem, o seu caráter de informação arquivística. Os sistemas digitais de informação qualificam a informação arquivística, não há a menor dúvida, dotando-lhe dos atributos descritos ao longo de todo o capítulo. Contudo, capacitar a informação arquivística para o trânsito em “infovias” não pode significar a sua desqualificação técnica, a perda dos seus atributos fundamentais, que possibilitam a reconstrução da história, a manutenção da cultura e da identidade de um grupo, cidade ou, mesmo, de uma nação inteira.

5 A UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

A UFBA, atualmente, é uma autarquia com autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-científica nos termos da Lei e do seu Estatuto (UNIVERSIDADE¹⁹ FEDERAL DA BAHIA, 2003). A sua estrutura matricial, inclusive, funcional, é determinada através do atual Estatuto, aprovado pelo MEC através da Portaria nº 597, de 3 de maio de 2000, compreendendo órgãos de administração superior²⁰ órgãos de ensino, pesquisa e extensão²¹ e órgãos suplementares e complementares²² (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2002).

A UFBA é composta de três (03) *campi*: dois (02) em sua sede, na cidade de Salvador, que são o *Campus* Federação / Ondina (ANEXO A) e o *Campus* Canela (ANEXO B). Além de um *Campus* localizado no município de Cruz das Almas, também no Estado da Bahia (SANTOS, 2001, p.19). A UFBA oferece atualmente cinquenta e sete (57) cursos de graduação (UFBA; Pró-Reitoria de Graduação, 2003), noventa e dois (92) cursos *lato sensu*, trinta e nove (39) mestrados, três (3) mestrados profissionais e dezessete (17) doutorados (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, 2003) em diversas áreas do conhecimento. E, tem vinte e um mil e trezentos (21.300) alunos, um mil seiscentos e noventa (1.690) professores e aproximadamente três mil e duzentos (3.200) servidores técnico-administrativos (FONSÊCA, 2004).

Ao longo dos seus cinquenta (57) e sete anos de história, a UFBA teve um total de dezoito (18) reitores, entre eles, treze (13) reitores indicados e nomeados formalmente (alguns, inclusive, eleitos pela comunidade da UFBA), dois (02) reitores *Pró-Tempore*, além de três (03) vice-reitores em exercício, conforme relacionados nominalmente, abaixo, em ordem cronológica de gestão.

¹⁹ Formados pela Assembléia Universitária, o Conselho Universitário, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Conselho de Curadores e a Reitoria (UNIVERSIDADE FEFEDARL DA BAHIA, 1997).

²⁰ Formados pelas vinte e nove (29) unidades universitárias e outros órgãos, a serem definidos no *Regimento Geral da UFBA* (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2002).

²¹ Vinte (20) órgãos suplementares e complementares (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2002).

²² Além da Faculdade de Ciências Econômicas, localizada no bairro da Piedade, no centro da cidade de Salvador.

Reitor	Gestão
Edgard Rego Santos	1946 / 1961
Albérico Pereira Fraga	1961 / 1964
Miguel Calmon du Pin Almeida Sobrinho	1964 / 1967 ²³
Adriano Pondé	1967 ²⁴
Roberto Figueira Santos	1967 / 1971
Lafayette de Azevedo Pondé	1971 / 1975
Augusto da Silveira Mascarenhas	1975 / 1979
Luiz Fernando Seixas de Macedo Costa	1979 / 1983
Ruy Simões	02/01 a 04/03 de 1984 ²⁵
Hernani Sávio Sobral	05/03 a 15/03 de 1984 ²⁶
Germano Tabacof	1984 / 1988
José Rogério da Costa Vargens	1988 / 1992
Nadja Valverde Viana	14/03 a 29/04 de 1992 ²⁷
Eliane Elisa de Souza e Azevedo	1992 / 1993
Luiz Felipe Perret Serpa	04/10/1993 a 08/08/1994 ²⁸
Luiz Felipe Perret Serpa	1994 / 1998
Heonir de Jesus Pereira Rocha	1998 / 2002
Naomar Monteiro de Almeida Filho	2002 / 2006

Figura 3: Distribuição de Reitores da UFBA por Gestão

Fonte: Setor de Documentação e Informação da PROPLAD / UFBA, 2003.

Com a finalidade de caracterizar a UFBA, optamos em descrever, inicialmente, a gênese da antiga Universidade da Bahia, no intuito de resgatar a referência conceitual que norteou o projeto de Universidade proposto pelo Reitor Edgard Santos. Em seguida, nos detivemos na reforma universitária de 1968 que alterou profundamente o funcionamento da UFBA. E, finalmente, destacamos os reitorados de Felipe Serpa (1994/1998), Heonir Rocha (1998/2000) e Naomar Monteiro de Almeida Filho (2002/2006), buscando sublinhar as ações empreendidas e concretizadas relacionadas à memória institucional e organizacional da UFBA.

5.1 A GÊNESE DA UNIVERSIDADE DA BAHIA

A origem da UFBA não difere da maioria das universidades brasileiras. Foi, também, o resultado da reunião de antigas faculdades isoladas e já

²³ Faleceu em maio de 1967.

²⁴ Vice-Reitor em exercício.

²⁵ Vice-Reitor em exercício.

²⁶ Reitor *Pró-Tempore*.

²⁷ Vice-Reitor em exercício.

²⁸ Reitor *Pró-Tempore*.

sedimentadas (SERPA, 1998, p.7), como a Faculdade de Medicina da Bahia²⁹ (1808), a Escola de Agronomia (1877), a Escola de Belas Artes³⁰ (1877), a Faculdade de Direito (1891) e a Escola Politécnica da Bahia³¹ (1932) (OLIVEIRA, 1999, p.298).

Do ponto de vista, institucional, a Universidade da Bahia foi criada 8 de abril de 1946, pelo Decreto-Lei nº 9.155, de 5 de abril de 1946, assinado pelo Presidente Eurico Gaspar Dutra e referendada pelo Ministro da Educação e Saúde, Ernesto de Souza Campos, sendo instalada oficialmente em 2 de julho do mesmo ano (BOAVENTURA, 1999, p.14). A criação da Universidade da Bahia insere-se em um movimento mais amplo, nacional, da institucionalização do ensino superior no país. Assim, foram criadas, paralelamente, a Universidade do Recife (PE) e a Universidade do Paraná.

O primeiro reitor da Universidade da Bahia foi o professor Edgard Santos, então diretor da Faculdade de Medicina da Bahia (BOAVENTURA, 1999, p.14), a mais destacada das escolas superiores situadas no Estado (RIBEIRO, 1999, p.34). Segundo Santos, Edgard Santos

[...] sonhava que ela liderasse o movimento de constituição de uma universidade, que ultrapassasse os objetivos mais imediatos das escolas existentes, concentradas na formação de profissionais das respectivas carreiras, mas em que não havia um programa cultural amplo [...] (RIBEIRO, 1999, p.34).

Além disso, segundo Serpa (1999), é necessário considerar o fato de que Edgard Santos reconheceu

com acuidade surpreendente as características culturais e as demandas tecnológicas do Estado, o reitor Edgard Santos buscou dotá-lo de um espaço privilegiado onde as vocações históricas ou naturais da região pudessem florescer. Criou e estimulou o desenvolvimento de uma instituição de ensino superior em plena sintonia com as expectativas da sociedade baiana (SERPA, 1999, p.30).

²⁹ Segundo Teixeira (1999) “[...] o ensino médico no Brasil floresceu primeiro na Bahia, como é sabido. Resultou de um momento político. Pressionada por uma vontade maior, a Corte Portuguesa deslocou-se para o Brasil e em janeiro de 1808 aportou na Bahia [...]” (TEIXEIRA, 1999, p.58). No entanto, para facilitar o entendimento da memória da institucionalização do ensino médico, Teixeira propõe demarcá-la por períodos “[...] o primeiro começou com a Escola de Chirurgia da Bahia em 18 de fevereiro de 1808. Seguiu-se a organização da Academia Médico-Chirurgica em abril de 1813 (...) A Faculdade de Medicina surgiu em 3 de outubro de 1832 [...]” (TEIXEIRA, 1999, p.116-117).

³⁰ Segundo Sampaio (1999) “[...] o curso de Arquitetura de Belas Artes só vai ganhar foro de Faculdade independente em 1959, após separação imbricada na memória das lutas na UFBA [...]” (SAMPAIO, 1999, p.281).

³¹ Tendo sido antecedida pela fundação do Instituto Politécnico da Bahia, entre 1896 e 1897 (OLIVEIRA, 1999, p.298).

No entanto,

[...] quando foi criada a Universidade, entre outras faculdades já existentes destacava-se, obviamente, a grandeza - em prestígio científico e social e em matrículas - da Faculdade de Medicina, da Faculdade de Direito, da Escola Politécnica [...] (SERPA, 1999, p.30).

Este patrimônio foi preservado e expandido através de

[...] ações convergentes e consistentes que efetivaram uma jovem universidade de vanguarda no Nordeste brasileiro (...) amalgama da tradição com a novidade lançou as bases da universalidade, da pluralidade e da diversidade do pensar e do fazer, que são a excelência de uma instituição superior de ensino e pesquisa [...] (SERPA, 1999, p.31).

E, Freyre, complementa, destacando a visão de “universidade” de Edgard Santos ao conceber a então Universidade da Bahia como sendo uma totalidade, um complexo, o que favoreceu o surgimento de “[...] uma universidade viva e orgânica [...]” (FREYRE, 1999, p.21), onde existia uma efetiva indissociabilidade³² entre o ensino, a pesquisa e a extensão, assegurando uma visibilidade social da Universidade, no âmbito local e nacional, e o prestígio político necessário para subsidiar a captação de recursos para a sua afirmação e crescimento (SERPA, 1998a, p.8).

A propósito, cabe observar que o sociólogo Simon Schwartzman (2004a) ao refletir sobre conceitos e modelos de qualidade no espaço universitário, resgata o histórico *Relatório Flexer*³³ (1910) como exemplo da avaliação e do controle de qualidade, argumenta que o seu autor, o educador americano Abraham Flexner cometeu alguns equívocos:

o primeiro equívoco de Flexner foi o de pensar na universidade como um todo integrado e orgânico, unido pelos valores comuns da ciência, das artes e da cultura. A aparente unidade das universidades tradicionais residia mais em seu tamanho reduzido, e na origem aristocrática de seus professores e alunos, do que em uma efetiva integração do conhecimento e da educação. As universidades modernas são gigantescas, juntam pessoas de todas as origens sociais e com maneiras muito diferentes de entender o que é a pesquisa, a educação, a cultura e as artes. Elas são, na expressão cunhada

³² Compartilhamos da opinião de Serpa, quando ele lembra que “[...] a indissociabilidade é inerente à função acadêmica da instituição. Sendo a Universidade um centro de produção crítica do conhecimento e da cultura – a pesquisa – esta produção deve ocorrer inserida na sociedade e com a função social – a extensão – e, conseqüentemente, delas decorre a própria reprodução do conhecimento e da cultura – o ensino. Assim, em cada ato acadêmico, devem estar implicados esses três componentes” (SERPA, 1998, p.13).

³³ Intitulado *Medical Education in the United States and Canada*, o impacto deste relatório foi estrondoso. Após avaliar o ensino médico nos Estados Unidos e Canadá, Flexner conclui que das cento e cinquenta e cinco (155) faculdades existentes, cento e vinte (120) apresentavam condições lamentáveis de funcionamento. Ocasionalmente, nos anos que se seguiram, o fechamento de quase a totalidade das instituições apontadas como deficientes (SCHWARTZMAN, 2004a, p.1).

por Kerr, muito mais 'multiversidades' do que universidades no sentido tradicional (SCHWARTZMAN, 2004a, p.2).

Entendemos que, no caso da UFBA, a proposta bem sucedida de Edgard Santos é referência pioneira no tempo e no espaço. No entanto, no mundo contemporâneo, um sistema universitário, como lembra Serpa (1999, p. 30) e Kerr (KERR apud SCHWARTZMAN, 2004a, p.5) antes de mais nada, não pode ser concebido de forma isolada, isto é, separada do desempenho e das condições históricas reais da sociedade que o apóia. Ademais, “[...] a tendência à massificação do ensino superior é um fenômeno mundial [...]” (SCHWARTZMAN, 2004a, p.3) o que, inclusive, conduz à diversidade que se manifesta “[...] também na pluralidade de formatos organizacionais e institucionais [...]” (SCHWARTZMAN, 2004a, p.3).

5.2 A REESTRUTURAÇÃO DA UFBA

A Reforma Universitária sintetizada pela Lei nº 5.540/68 é considerada um marco na história das universidades brasileiras, modificando a sua estrutura, tanto na esfera acadêmica como na administrativa (VAHL, 1991, p.155), alterando, dessa forma, “[...] profundamente o funcionamento interno das Instituições de Ensino Superior no Brasil, mas deixou intacta a estrutura de controle centralizada e corporativa reforçada pelo Estado Novo [...]” (SCHWARTZMAN, 2004b, p.37).

Os princípios fundamentais da reforma de 1968 foram inspirados no sistema norte-americano (VAHL, 1991, p.115). Entre as diversas modificações estabelecidas, destacamos: a extinção da cátedra; a instituição da departamentalização plena, fragmentando e dispersando a graduação; o ingresso por classificação e o estabelecimento de limite no número de vagas por curso, e a coordenação acadêmica realizada pelos Colegiados e Conselhos Superiores. Mas, ainda segundo Schwartzman (2004a), é preciso considerar que

[...] ao adotar o modelo Flexner em 1968, o legislador brasileiro cometeu dois equívocos da maior gravidade. O primeiro foi ignorar as tendências à massificação do ensino superior que Kerr já assinalava com tanta clareza em sua introdução ao texto de Flexner. Em 1968 os estudantes já batiam às portas das universidades, e nos anos seguintes a demanda avassaladora por mais vagas e oportunidades educacionais levou a um sistema de ensino superior de grande porte que, embora diferenciado na prática, não abdicava de um modelo monolítico e centralizado, não incorporava a diferenciação como um valor, e terminava produzindo um ensino superior diluído e em

grande parte desmoralizado por não ser aquilo que, no papel, estava dito que poderia ser.

O segundo erro dos legisladores foi pensar que o Brasil deveria procurar se pautar pelo modelo dos países europeus, quando somos, na realidade, muito mais parecidos com os Estados Unidos. Não é pela riqueza, evidentemente, já que a esta somos profundamente distintos de ambos. Mas compartilhamos com os Estados Unidos, e não com a Europa, a vastidão territorial, o aglomerado das culturas, a mistura das raças, a incompetência da administração pública, a desigualdade social, e uma capacidade surpreendentemente alta de iniciativa e inovação. O que ainda temos da Europa é o veso da centralização, da racionalidade formal e dos controles burocráticos, que estão latentes no modelo elitista e centralizado da reforma universitária de 1968. É bem verdade que, ao introduzir o sistema de crédito, a pós-graduação, o sistema departamental e o ciclo básico, a reforma de 1968 se inspirou na Universidade americana, e não na européia. Mas o legislador só olhou para o topo da pirâmide, para Harvard e Yale – aquilo que os Estados Unidos têm de europeu – e não para os milhares de *colleges* e outras instituições que formam o corpo e os braços da educação superior americana (SCHWARTZMAN, 2004a, p.4).

No âmbito específico da UFBA, a reforma universitária de 1968, segundo Boaventura (1987), foi inicialmente tratada em um estudo preliminar sobre a reestruturação da Universidade, desenvolvido por Thales de Azevedo e apresentado em forma de relatório (BOAVENTURA, 1987, p.5). Em maio de 1966 foi elaborado o “Documento Básico do Projeto de Reforma da UFBA” resultado da síntese das diversas Comissões criadas para estudar e planejar a aplicação da reforma na UFBA, que propunha mudanças abrangentes, recontextualizando a Universidade cientificamente, culturalmente e socialmente, além de redefinir os objetivos de ensino, pesquisa, extensão, formação e aperfeiçoamento de pessoal, inclusive reformulando a estrutura jurídica (BOAVENTURA, 1987, p.9). Verificamos que a gestação da reforma universitária ocorreu durante o reitorado de Miguel Calmon du Pin e Almeida Sobrinho³⁴, que culminou com a construção de uma nova organização acadêmica (BOAVENTURA, 1971). Assim, em 8 de fevereiro de 1968 a UFBA foi reestruturada pelo Decreto nº 62.241. A partir de então, as “[...] unidades agruparam-se nas cinco áreas: Ciências Exatas e Tecnologia, Ciências da Saúde, Ciências Humanas, Letras e Artes [...]” (BOAVENTURA, 1999, p.62).

5.3 VESTÍGIOS DE AÇÕES EMPREENDIDAS NOS REITORADOS FELIPPE SERPA, HEONIR ROCHA E NAOMAR MONTEIRO DE ALMEIDA FILHO RELACIONADAS À MEMÓRIA INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

³⁴ De 1º de julho de 1964 a 7 de maio de 1967.

Conforme já referido, no item 6.6 *População selecionada*, no quadro deste trabalho, sublinhamos, particularmente, os vestígios de ações empreendidas nos reitorados Felipe Serpa, Heonir Rocha e Naomar Monteiro de Almeida Filho, diretamente relacionadas à memória institucional e organizacional da UFBA, registradas, notadamente, em documentos oficiais³⁵, além de alguns estudos desenvolvidos por técnicos e gestores da UFBA, além de matérias veiculadas na mídia local.

5.3.1 Reitorado Felipe Serpa

Durante o reitorado Felipe Serpa se percebeu a necessidade de reformar e qualificar o desempenho da UFBA, compatível com uma Universidade contemporânea. Esta afirmativa pode ser verificada através do discurso do Reitor Felipe Serpa na apresentação do *Relatório de Atividades 1997*:

[...] guiava-me, então, a convicção de que, para responder as demandas da sociedade contemporânea, submetida a vertiginoso processo de mudanças e re-ordenamentos, confrontada com novos valores materiais e imateriais e estimulada por novos paradigmas, a Universidade Federal da Bahia haveria que se transformar, sobretudo porque, como toda universidade, é matriz do conhecimento original e derivado, agência de formação de profissionais e pólo irradiador e disseminador do saber acumulado [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1998, p.7).

Complementando, citamos artigo do Reitor Felipe Serpa, escrito por ocasião das celebrações solenes que ocorreram ao longo de todo o ano de 1994 na UFBA, e em comemoração ao centenário de nascimento de Edgard Santos, onde registrou que tais eventos

[...] deverão estar alternadamente marcados pela força da memória a ser recuperada, pela força da tradição a ser revista e atualizada, pela força da auscultação do novo a ser pensado e instituído [...] (SERPA, 1999, p.31).

Para desenvolver empreendimento de tamanha envergadura, entendia-se que “são estruturantes e centrais a produção, a sistematização e o acesso a informação” (SERPA, 1998, p.21). Assim, estabeleceu-se como prioritário o planejamento, os investimentos e as ações relativas à informatização da

³⁵ Como relatórios de atividades, relatórios de gestão e a página oficial da UFBA disponível na Internet.

Universidade, ao sistema de bibliotecas e a editora universitária. Nesse processo, observamos a participação inovadora dos estudantes de graduação e pós-graduação, que foram contemplados com bolsas de diversas categorias.

O programa de informatização da UFBA teve um plano tecnológico baseado em uma rede de fibra ótica com dois mil e quinhentos (2.500) pontos de capilaridade, que resultou na conexão dos departamentos, dos colegiados e das unidades de apoio administrativo. Paralelamente, as trinta e sete (37) bibliotecas da UFBA, após passarem pelas fases de testagem da rede de fibra ótica e do *software* que as integrou, passaram a se constituir como parte do sistema efetivo. Além disso, vale mencionar que a informatização chegou, também, às salas de aula dos cursos de graduação sob a forma de laboratórios acadêmicos (SERPA, 1998, p.21). Conforme ratificado em relatório:

em que pesem as restrições orçamentárias, em 1997, os programas de investimentos em áreas de importância estratégica para o desenvolvimento da Universidade atingiram metas essenciais para a sua consolidação. No programa de Informatização Institucional atingiu-se completamente a meta da implantação da base infra-estrutural física, com a conclusão da espinha dorsal da rede em fibra ótica, com a interligação dos *Campi* de Ondina-Federação, Canela e Faculdade de Economia, com a instalação da primeira fase das redes internas das unidades e dos órgãos e com a contratação e o início da instalação da segunda fase das redes internas, bem como com a contratação da interligação, por fibra ótica, da Maternidade Climério de Oliveira e da antiga Faculdade de Medicina do Terreiro de Jesus. Em 1997, iniciou-se também a atualização tecnológica dos equipamentos. Por outro lado, o Programa de Automação do Sistema de Bibliotecas teve início efetivado, em 1997, encerrando o ano com a base de dados alimentada com 32 mil títulos e 65 mil exemplares, possibilitando já, em algumas áreas, a pesquisa bibliográfica inteiramente automatizada (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1998, p.13).

Paralelamente, observamos que a UFBA adere, voluntariamente, à prática da avaliação institucional, enquanto processo contemporâneo de busca de autolegitimação, tendo como objetivo principal

[...] conhecer-se para planejar-se visando atingir um patamar de qualidade que só poderá ser mediado em sua relevância social, científica e cultural, institucional e regional (SERPA, 1998, p.23).

A idéia de implantar um processo de avaliação institucional abrangente, na UFBA, começou a ganhar corpo em 1995, através da formulação e aprovação do Conselho de Coordenação do projeto “Avaliação Institucional da UFBA” que veio a integrar-se ao Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), adotando os seus pressupostos principais (OLIVEIRA, 2001, p.14).

Assim sendo, observamos que o reitorado Felipe Serpa teve notadamente o mérito de inserir a UFBA na cultura contemporânea da informação digital estruturada em rede, empreendendo esforços para planejar e construir a infraestrutura para a informatização da UFBA. Também, se iniciou no reitorado de Felipe Serpa, a prática da avaliação institucional no contexto de uma política pública de governo. Concluímos que estes dois referenciais são fundamentais para a dinâmica da memória institucional e organizacional da Universidade.

5.3.2 Reitorado Heonir Rocha

A gestão do Reitor Heonir Rocha deu prosseguimento ao programa de informatização da UFBA, iniciado durante o reitorado precedente, como é dito no *Relatório de Gestão 2002*:

no período de 1998 a 2002 a UFBA passou por uma grande transformação na sua infra-estrutura de informática, com a modernização de sua rede e parque de servidores, a renovação e a ampliação do número de microcomputadores e equipamentos periféricos. De outro lado, foram desenvolvidos e implantados vários sistemas gerenciais de informação, de fundamental importância para o desenvolvimento institucional (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c).

Inclusive, os relatórios de gestão de 2000 e 2002, destacam um item que tem por título “Melhorias na Difusão de Informações Institucionais”, onde é descrito o esforço articulado de diversos setores para a promoção de uma comunicação mediada pela Internet, como é dito:

a PROGRAD, a SUPAC e a SGC, juntamente com a Editora da UFBA, o Colegiado do Curso de Desenho Industrial, a PRPPG, a PROEX, a PROPLAD e a Superintendência Estudantil, prepararam a Agenda do Estudante 2001, distribuída aos novos alunos ingressos na UFBA. A agenda informações sobre a Universidade e sobre o ensino de graduação de interesse dos estudantes.

Além de estabelecer uma estreita articulação com a ASSCOM, visando uma difusão clara e ágil de informações relacionadas com o ensino de graduação e as políticas para esta área, a PROGRAD utilizou intensivamente sua página na Internet, procurando ampliar os canais de comunicação com docentes e alunos. Esta *home-page* está estruturada de forma a tornar disponível uma gama diversificada de informações relevantes para o funcionamento do sistema acadêmico, incluindo um repositório de dados estatístico sobre o ensino de graduação na Universidade, textos para *download*, informações acadêmicas e *links* para outras páginas de

interesse³⁶.

A PROGRAD passou a divulgar informações aos docentes através de uma lista de discussão que permite o envio de mensagens eletrônicas simultaneamente a todos os docentes da Universidade. Atualizou-se, também, a lista de endereços eletrônicos de Diretores de Unidades, Chefes de Departamentos e Coordenadores de Colegiados, procurando agilizar a difusão de informações (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003b).

Ora, podemos observar que a PROGRAD utilizou intensivamente sua página na Internet visando uma difusão clara e ágil das informações relacionadas ao ensino de graduação e às políticas internas do Governo Federal, inclusive, “procurando ampliar os canais de comunicação com docentes e alunos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003b). Nesta perspectiva, a coordenação e o acompanhamento do planejamento e dos registros acadêmicos foi desenvolvida pela Superintendência Acadêmica (SUPAC) no ano de 2002, dando continuidade às

ações implantadas em 2001, com o objetivo de melhorar o relacionamento com a comunidade atendida; otimizar os recursos humanos e materiais; adequar os arquivos de documentos; agilizar o andamento de processos; facilitar o acesso dos usuários (alunos, coordenadores, entre outros); acabar e/ou reduzir o número de processos desnecessários; atualizar os registros da Pós-Graduação no sistema acadêmico; dar rapidez e eficiência ao sistema de protocolo; agilizar as avaliações curriculares e emissão de diplomas para formaturas; disseminar as informações; otimizar o uso das informações do sistema acadêmico para uso interno, dos colegiados e setores administrativos. Essas ações devem ser sempre encaradas como prioritárias para o bom atendimento ao público e funcionamento da UFBA, e foram desenvolvidas juntamente com a Secretaria Geral dos Cursos – SGC e a administração das Instalações Especiais de Ensino – PAF I e PAF II, que integram a SUPAC, além da parceria constante com o CPD (este último, principalmente, no Sistema de Informações Acadêmicas) (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c)³⁷.

Além disso, registramos a implantação, a manutenção e a otimização de diversos sistemas de informação, entre eles o Sistema de Informações Acadêmicas (SIAC), que implicou em uma articulação da Secretaria Geral de Cursos (SGC) com o CPD para a avaliação e ajustes ao aprimoramento do sistema (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c).

No *Relatório de Gestão 2001*, e mais especificamente na parte que trata do “Sistema de Bibliotecas”, há um destaque para o item “Memória da UFBA”, onde se faz menção a uma campanha de conscientização realizada junto à comunidade

³⁶ Como esta citação refere abreviaturas e siglas de órgãos da UFBA ainda não apresentados, optamos em inserir a denominação por extenso das mesmas no intuito de facilitar o entendimento. Assim, entende-se: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Superintendência Acadêmica (SUPAC), Secretaria Geral de Cursos (SGC), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PRPPG), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) e Assessoria de Comunicação (ASSCOM).

³⁷ Optamos em esclarecer que no quadro desta citação, onde houver a abreviatura PAF entende-se Pavilhão de Aulas da Federação.

da UFBA, sobre o relevante papel para a história da instituição que desempenha a preservação da crescente produção acadêmico-científica, que se deve ao fato de existir incentivos à editoração de publicações (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003^a). Dando continuidade a esta ação, foi instituída pela Portaria nº 332/2002 que tem “[...] o objetivo de preservar a memória da instituição e assegurar a disseminação da sua produção científica [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c). A portaria estabelece que os programas de pós-graduação deverão encaminhar um exemplar em papel e outro em *Compact Disc Read Only Memory* (CD-ROM) deste material para a Secretaria Geral de Cursos “[...] a quem incumbirá, após os devidos registros, o envio para a Biblioteca Central Reitor Macedo Costa / Seção Memória [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c).

Ainda em 1999, segundo Oliveira (2001), buscou-se dar continuidade ao processo de avaliação institucional desencadeado em 1995, conforme mencionado no documento “Continuidade da Avaliação Institucional na UFBA: avaliação dos cursos de graduação – subsídios e sugestões”, elaborado pela PROGRAD (OLIVEIRA, 2001, p.15) onde se ressaltava que:

[...] volta a merecer a atenção dos dirigentes da Universidade Federal da Bahia, ganhando *status* de projeto estratégico, cuja meta é implantar um processo de avaliação sistemática em 100% dos cursos de graduação até o ano 2002, conforme definido no documento “Políticas para o Ensino de Graduação na UFBA e Linha de Atuação da PROGRAD (OLIVEIRA, 2001, p.15).

No entanto, conforme é mencionado por Souza (2000), não foi possível caracterizar

as experiências prévias de avaliação em algumas Unidades de Ensino ou departamentos da UFBA, nem se detalhar os esforços anteriores de implantação de um sistema amplo de avaliação institucional, por falta de registros sistemáticos sobre os mesmos (SOUZA, 2000, p.69)

Assim, concluímos que o reitorado Heonir Rocha enfatizou a utilização da Internet como sistema de comunicação institucional, sendo a PROGRAD, pioneira na introdução de uma comunicação mediada pela Internet. Isto é, uma comunicação de muitos com muitos. Ivale ressaltar, que a PROGRAD conduziu a coordenação e a administração de todo o processo de avaliação institucional dos cursos de graduação utilizando largamente a sua página oficial como instrumento de comunicação institucional. Outro exemplo importante foi o caso da implantação de um *site* para

divulgação e recepção de propostas para o novo Regimento da UFBA. Ainda destacamos as melhorias organizacionais advindas de investimentos direcionados para a formação e a capacitação de quadros funcionais da universidade, como o Curso de Especialização em Gestão de Sistemas de Informática para as Universidades, em parceria com o Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) e o IV Encontro de Dirigentes de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) das IFES (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c).

5.3.3 Gestão Naomar Monteiro de Almeida Filho

Como ainda não há relatórios deste reitorado disponível *on line*, nos limitaremos a apontar informações noticiadas no jornal *A TARDE*, e em observações derivadas da pesquisa documental e da fase exploratória.

A preocupação com a preservação do acervo custodiado pelo Memorial de Medicina da Faculdade de Medicina da UFBA, instalada neste prédio em 1832, tem merecido amplas matérias na mídia local, notadamente no jornal *A TARDE*, desde o início de 2003. Em fevereiro do referido ano, foi divulgado um alerta de que a história da Medicina baiana corria perigo. Isto porque, nos últimos vinte e cinco (25) anos, a ausência de sensibilização das autoridades, em geral, somada à falta de recursos financeiros e humanos, tem contribuído com a crescente deterioração do imponente prédio, assim como de todo o patrimônio documental (arquivístico e biblioteconômico) existente, entre livros e periódicos raros, além da produção acadêmico-científica de muitas gerações de professores e alunos, entre outros (MENDONÇA, 2003, p.5). Em 22 de fevereiro, uma foto foi veiculada testemunhando a participação e o comprometimento do magnífico reitor Naomar Monteiro de Almeida Filho, comandando um “mutirão de salvação da memória da Medicina na Bahia” (MENDONÇA, 2003, p.3). Ainda nessa oportunidade, foi dito pelo Reitor que “professores e técnicos dos departamentos de História, Belas Artes, Museologia, Biblioteconomia e do Centro de Estudos Baianos” foram mobilizados para formar uma equipe responsável pela primeira fase do trabalho de recuperação do acervo de livros (MENDONÇA, 2003, p.3).

O Instituto de Ciência da Informação (ICI) da UFBA, por sua vez, oferece desde março de 1998 (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2004) o curso de graduação em Arquivologia, único da região norte-nordeste, conforme já mencionado anteriormente. Em 2003, o curso foi reconhecido pela Portaria do MEC nº 1.864, de 14 de julho (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2004). No entanto, observamos que mesmo qualificando profissionais com competências específicas para promover a gestão de arquivos, documentos e informação, a UFBA não se sensibilizou a tempo de inserir entre os cargos/especialidades do Edital 01/2004, do concurso público para servidor técnico-administrativo, de 26 de janeiro de 2004, previsto para realizar-se este ano (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2004), profissionais da área de arquivologia, perdendo, dessa forma, uma grande oportunidade para profissionalizar os seus arquivos, tão carentes e fragmentados, pondo em risco a integridade da memória institucional da UFBA.

6 TRAJETÓRIA DO ESTUDO DE CASO

Procuramos apresentar na trajetória do estudo de caso os fundamentos conceituais e epistemológicos da metodologia aplicada, bem como a seqüência dos procedimentos utilizados na realização da tese, uma vez que o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, consiste em uma forma de se investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados. Assim, são discutidas e analisadas as noções teóricas e os conceitos atinentes à metodologia *estudo de caso*. Relatamos, ainda, a fase exploratória e destacamos a sua relevância para a composição do problema; estabelecemos o problema e a hipótese que terminou por ser verificada na conclusão da tese.

6.1 O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que possui como atributo característico a possibilidade de aprofundamento linear e vertical junto ao objeto de pesquisa demarcado, uma vez que todos os esforços de investigação ficam “[...] concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos [...]” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.156). O estudo de caso é sempre bem demarcado, devendo ter seus contornos claramente definidos, uma vez que possui um interesse próprio e singular (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.17). Assim, o propósito do estudo de caso não é produzir conhecimento com elevado potencial de generalização, revelando as características, em escala, de toda uma população ou conjunto de fenômenos correlacionados, mas, sim “[...] proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados [...]” (GIL, 2002, p.55).

Um ponto que merece atenção redobrada reside na distinção entre a metodologia de estudo de caso e a pesquisa histórica. É corrente a confusão entre as duas perspectivas. Ambas as metodologias lidam com um campo epistemológico delimitado e convergente; ambas dispensam o controle sobre o objeto de estudo ou de elementos que o compõe. Com efeito, para Yin (2001, p.27)

o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Não obstante a ressalva dos limites epistemológicos para a generalização dos resultados de um estudo de caso (YIN, 2001, p.29), observamos que, se conduzido de modo criterioso, a possibilidade de generalizar dados provenientes de estudos de caso é significativamente potencializada. O fundamental é assegurar a identidade entre o objeto de estudo e o seu universo. Ou seja, garantir um grau relevante de homogeneidade entre os elementos fundamentais do universo do objeto de pesquisa e o próprio objeto. Para o presente trabalho, por exemplo, o perfil institucional de uma universidade federal brasileira possui, mesmo em sua singularidade, uma estrutura composta com características muito semelhantes às características do universo do sistema federal de ensino superior.

Assim, ao demarcar uma unidade do sistema federal de ensino superior, estaremos formalizando uma aproximação de todo o sistema nacional, através de um exceto significativo, considerando o contexto das referências legais, administrativas e políticas, que são de caráter universal e amplamente compartilhadas entre as universidades federais; contexto, aliás, implementado e cobrado pelo mantenedor, o governo federal. Ainda assim, vale observar a ressalva de Yin (2001, p.29)

uma resposta muito breve é que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a população ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalizações estatísticas) .

A partir de uma atividade de pesquisa em uma unidade do sistema federal de ensino superior, no caso, a UFBA, esperamos, portanto, constituir uma percepção coerente do universo do sistema com base nos elementos que se repetem na fração do mesmo sistema, e que se constitui o nosso objeto de estudo. Também será possível, como sugere Yin (2001, p.29), inferir e produzir generalizações de caráter teórico sobre a gestão de universidades federais a partir da análise da dinâmica dos

fluxos documentais relativos à memória institucional e à informação de documental de caráter arquivístico.

Uma definição formal do estudo de caso admite que o método pode ser utilizado sempre que se fizer necessário lidar com condições contextuais muito complexas, onde o isolamento de variáveis ou a identificação precisa de um fenômeno específico não é possível, seja porque o fenômeno é diretamente influenciado por muitos fatores simultâneos, ainda que conhecidos; seja porque os fatores, ainda que poucos, não foram descritos e identificados de modo convincente.

O estudo de caso revela-se, portanto, um método eficaz quando oferece a possibilidade de se obter uma compreensão sintética do fenômeno em seu contexto, assegurando o seu envolvimento causal, fundamental para preservar a legitimidade do objeto que se quer estudar. A propósito, Yin (2001, p. 23)) lembra que um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando;
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Assim sendo, o estudo de caso, hoje, “[...] é encarado como o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos [...]” (GIL, 2002, p.54). E, exatamente no nosso caso, admitindo a complexidade do nosso objeto de estudo, e procurando preservar o seu caráter unitário, não consideramos a possibilidade de intervir previamente com a finalidade de estabelecer distinções entre o fenômeno dos fluxos de informação arquivística e memória institucional na UFBA e o seu contexto imediato.

Caso procedêssemos de forma contrária, estaríamos correndo o risco de isolar variáveis e/ou fatores decisivos para a compreensão global do fenômeno. Trata-se, exatamente, de um dos propósitos fundamentais estabelecidos, também, por Gil (2002) para o método do estudo de caso:

- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamos e experimentos (GIL, 2002, p.54).

Com efeito, o estudo de caso não procura “controlar” o contexto e o conjunto de suas variáveis; procura correlacionar um efeito ou disposição global de um dado contexto imediato a um fenômeno específico. Lembramos que outra vantagem do estudo de caso reside na baixa interferência que causa ao contexto do

objeto de estudo e ao próprio objeto, uma vez que apreende a realidade em sua integralidade, sem intervenções que procuram deliberadamente discernir e discriminar o contexto de variáveis e fatores do objeto de estudo. A investigação de estudo de caso, portanto,

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado;
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado;
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001, p.32-33).

Ainda segundo Yin (2001, p. 33)

[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

O estudo de caso possibilita, ainda, o estudo por contraste, observando as adaptações e especificidades locais e os atributos do universo em questão, no caso, o sistema federal de educação superior. Em outras palavras, ao destacar as singularidades de uma fração do sistema, que são os atributos próprios do objeto de estudo que não se coletivizam no universo das universidades federais, acrescentamos novas características ao conjunto das características totais do sistema federal de ensino superior, além de detectar as resistências e discrepâncias locais quando da adaptação de uma determinação geral para o universo das universidades federais. Assim, o estudo por contraste entre o fundo homogêneo do sistema e uma eventual exceção do objeto de pesquisa pode caracterizar tanto um desvio quanto uma inovação organizacional.

O estudo de caso permite, portanto, através da comparação com o universo institucional das universidades federais, identificar na UFBA suas singularidades, o que possibilita descrever um delineamento preciso do seu perfil orgânico-estrutural. No nosso caso específico, vale ressaltar, o interesse recairá sobre os sistemas responsáveis pelo fluxo da informação de caráter arquivístico e pela dinâmica da memória institucional nas instâncias decisórias da UFBA.

6.2 A FASE EXPLORATÓRIA

A fim de facilitar a compreensão do problema da pesquisa e a formulação da hipótese trabalhada na tese, optamos por discutir, inicialmente, o contexto prévio do objeto de estudo, basicamente através de evidências colhidas antecipadamente em uma fase exploratória, densa e rica de elementos atinentes ao desenvolvimento e à aplicação da metodologia de estudo de caso. Com efeito, explicitar analiticamente a fase exploratória do estudo de caso objetiva oferecer uma visão sistemática do processo de montagem do objeto da pesquisa, sua delimitação e descrição, fundamentalmente qualitativa, do seu contexto imediato, contemporâneo.

A fase exploratória também ofereceu balizadores indispensáveis à justificação da abordagem teórica adotada, bem como dos instrumentos de coleta e análise de dados que foram aplicados. De acordo com Lüdke e André (1986, p. 21) a fase exploratória consiste do

[...] exame da literatura pertinente, pode ser fruto de observações e depoimentos feitos por especialista sobre o problema, pode surgir de um contato inicial com a documentação existente e com as pessoas ligadas ao fenômeno estudado ou pode ser derivados de especulações baseadas na experiência pessoal do pesquisador.

De fato, o primeiro momento da aplicação da estratégia metodológica consistiu da execução e do desenvolvimento da fase exploratória, concentrada em duas vertentes distintas. Cabe considerar que a fase exploratória, no presente contexto, gerou os insumos indispensáveis à formulação do problema e da hipótese de forma pertinente e coerente com a realidade imediata do objeto de pesquisa demarcado.

A primeira etapa da fase exploratória promoveu uma ampla análise horizontal dos dispositivos institucionais de gestão da informação de natureza arquivística nas universidades federais brasileiras, obtendo um contexto panorâmico do universo das universidades federais. A segunda etapa da fase exploratória realizou uma investigação de caráter vertical, circunscrita à UFBA, formalizando uma descrição do contexto imediato do nosso objeto de estudo.

6.2.1 A informação arquivística e a memória institucional nas universidades federais brasileiras

A sondagem inicial foi realizada em um grupo de quarenta e três (43) universidades federais relacionadas e disponíveis no *site* da Secretaria de Educação Superior (SESU) do MEC do governo federal (BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior, 2003). A finalidade aqui foi identificar quais as universidades que informavam, nas suas páginas oficiais, a existência de sistema estruturado, consagrado à gestão da memória institucional e da memória organizacional.

Assim, registramos que em três (3) universidades federais havia, efetivamente, um sistema de arquivo com o objetivo de promover a gestão de seus documentos: a Universidade Federal Fluminense (UFF) (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2003), a Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO) (UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2002) e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2003). Em cinco (5) das universidades analisadas foi possível identificar a existência de um “arquivo central”³⁸ ou “arquivo geral”³⁹ compondo a estrutura dos organogramas das Pró-Reitorias de Administração e Planejamento, como é o caso da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ, 2003), da Universidade Federal do Pará (UFPA) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2003), da Fundação Universidade Federal de Sergipe (UFS) (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2003), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2003) e da Fundação Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2003).

Devemos lembrar que a análise em questão refere-se, apenas, ao disposto formalmente na estrutura organizacional da instituição universitária, enunciado no organograma apresentado na Internet. Ou seja, considerando as

³⁸ Compartilhamos do entendimento de Bellotto e Camargo, que afirmam ser “arquivo central” a “unidade” responsável pelo controle de documentos acumulados pelos diversos setores e serviços de uma administração e pelos procedimentos técnicos que devem ser submetidos, independentemente da centralização do armazenamento” (BELLOTO; CAMARGO, 1996, p.5).

³⁹ Empregamos aqui o conceito apresentado por Alves *et al.* (1993) “arquivo geral” também pode ser designado de “arquivo central” (ALVES *et al.*, 1993, p.7).

referências analisadas constatamos, apenas, que as instituições assinaladas concebem como relevante e, mesmo, indispensável, a institucionalização de arquivos “centrais” ou “gerais”. Observamos, contudo, que a existência física ou indicação formal (nos organogramas avaliados) da existência de arquivos “centrais” ou “gerais” não significa que há espaço para o desenvolvimento de uma política de informação arquivística, particularmente vinculada ao aperfeiçoamento da dinâmica da memória institucional e do seu conteúdo estratégico.

Ainda no mesmo universo de análise, três (3) outras universidades sinalizam em suas bibliotecas centrais seções de coleções especiais, responsáveis por reunir, organizar, disseminar e preservar a memória documental das respectivas instituições, como a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, 2004), a Universidade Federal de Minas Gerais⁴⁰ (UFMG) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2003) e a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS, 2004).

Paralelamente, as universidades federais possuem uma infra-estrutura básica fortemente associada ao processamento digital da massa de dados produzida e acumulada em suas atividades operacionais. A propósito, parte significativa dos avanços organizacionais das universidades federais no quesito processamento digital decorre diretamente do processo de modernização da administração pública federal no Brasil e não de uma demanda fundada em necessidades de planejamento e gestão de caráter estratégico, vislumbrada, particularmente, pelas instituições universitárias.

Aos casos descritos acima, soma-se, ainda, a especificidade de algumas universidades federais, que conceberam espaços de informação independentes para dar apoio ao processo decisório, como é o exemplo da Assessoria de Apoio à

⁴⁰ Vale destacar que a Resolução nº 01/86, de 28 de fevereiro, da Coordenação de Ensino e Pesquisa da UFMG, instituiu no seu Art. 1º “o projeto MEMÓRIA INTELECTUAL DA UFMG, com a finalidade de coletar, armazenar, preservar e divulgar a produção intelectual da comunidade universitária da UFMG”. Entre as considerações apresentadas para justificar o referido projeto, diz-se que: “a preservação do registro das atividades, dos problemas vividos e das soluções encontradas por uma instituição é essencial para a própria sobrevivência dessa instituição; a universidade é a instituição encarregada de transmitir a novas gerações o conhecimento acumulado [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2004b). Além do projeto MEMÓRIA DE EXTENSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, desenvolvido em parceria pela Pró-Reitoria de Extensão da UFMG, a Escola de Ciência da Informação da UFMG e a Biblioteca Universitária que tem como produto final uma base de dados referencial específica (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2004a).

Informação Institucional da UFMG (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2003), do Departamento de Informações e Pesquisas Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2003) e do Centro de Avaliação e Integração de Dados Institucionais da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO, 2003). Considerando, portanto, a configuração do cenário nacional apresentado, faz-se necessário compreender a situação específica da UFBA.

6.2.2 A descrição estrutural e funcional dos “lugares de memória” da UFBA

A partir do procedimento de consulta dos *sites* oficiais e da categoria de análise aplicada⁴¹ ao conjunto das universidades federais apresentadas no item anterior, identificamos que a Reitoria da UFBA, órgão executivo da Administração Superior da Universidade, tendo entre suas funções o planejamento e a administração da instituição, entende, que, cabe à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, 2004a), manter em sua estrutura, através de vinculação direta, o Setor de Informação e Documentação, como indica o organograma abaixo:

Figura 4 – Organograma da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração



Fonte: Adaptado de UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. Superintendência Administrativa, 2004a.

⁴¹ A saber, a existência ou não de um sistema estruturado destinado à gestão da memória institucional e/ou da memória organizacional.

Por sua vez, a Superintendência Administrativa (SAD) (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. Superintendência Administrativa, 2004b) possui a responsabilidade institucional de abrigar em sua estrutura de Grupos Técnicos o Arquivo Geral (Figura 5).

A propósito, devemos observar a incoerência que há na disposição organizacional da Divisão de Microfilmagem e do Grupo Técnico Arquivo Geral da SAD. Considerando o caráter eminentemente técnico do procedimento de microfilmagem e a abrangência da disciplina arquivística, pensamos que deveria prevalecer a concepção de microfilmagem como um elemento do conjunto de Grupos Técnicos da SAD e, de modo análogo, identificar o Arquivo Geral como uma Divisão da SAD.

Figura 5 – Estrutura organizacional da Superintendência Administrativa

SAD	
DIVISÕES	GRUPOS TÉCNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade e Auditoria • Material • Patrimônio • <u>Microfilmagem</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor de Convênios e Contratos • Coordenação Financeira • Núcleo de Execução Orçamentária • Setor de Transportes • Secretaria de Apoio Administrativo • <u>Arquivo Geral</u> • Setor de Protocolo • Setor de Pagamento

Fonte: Adaptado de UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. Superintendência Administrativa, 2004b.

Com efeito, sabe-se, reiteradamente, no universo arquivístico, que a microfilmagem pode ser aplicada para diversos fins, todos bastante específicos, e de caráter basicamente técnico, como por exemplo: de complemento⁴², de conservação e preservação⁴³, de referência⁴⁴, de segurança⁴⁵ ou de substituição⁴⁶ documental.

⁴² Visando a complementação e o enriquecimento de um determinado acervo.

⁴³ Como alternativa para proteger os documentos de valor histórico que estejam danificados ou que sejam constantemente manuseados.

⁴⁴ No caso de instrumentos de pesquisa que foram elaborados em suporte magnético, no intuito de facilitar a consulta de documentos.

⁴⁵ Para obtenção de cópias de segurança.

⁴⁶ Objetivando que se proceda ao aproveitamento de espaço e equipamento no que diz respeito aos documentos de valor temporário.

De fato, a teoria arquivística recomenda utilização da microfilmagem notadamente para preservar e disseminar⁴⁷ os documentos arquivísticos, com base na longevidade e legalidade da mídia⁴⁸.

A atual estrutura da SAD está fundada, como identificamos, em uma concepção equivocada da relação entre a técnica de microfilmagem e a missão institucional de um Arquivo Geral. A estruturação do organograma apresentado, bem como a compreensão do vínculo institucional e organizacional entre uma técnica (de microfilmagem) e um Arquivo Geral desconhece a abrangência e a ascendência natural da disciplina arquivística sobre as funções de criação, avaliação, aquisição, classificação, descrição, indexação, disseminação e preservação da informação, inclusive, da informação em suporte micrográfico.

Stringher (1996) menciona, ainda, que diversas universidades federais encaminharam consultas ao antigo Conselho Federal de Educação (CFE) do MEC sobre questões relativas ao fato de disporem de limitado espaço para arquivar determinados tipos de documentos produzidos em números elevados, como, por exemplo, as provas escritas dos exames não finais. Em janeiro de 1976, o Parecer nº 16 do Relator Doutor Abgar Renault, conclui que “[...] o problema de espaço pode ser resolvido satisfatoriamente mediante o uso de microfimes [...]” (STRINGHER, 1996, p.47). Em fevereiro de 1978, o Parecer nº 342 da então Ex-Ministra de Educação e Cultura Doutora Esther de Figueiredo Ferraz “[...] ressalta a importância do ponto de vista do uso da técnica de microfilmagem [...]” (STRINGHER, 1996, p.47).

No entanto, vale lembrar que a aplicação de uma tecnologia requer sabedoria e prudência, pois a aplicação burocrática da técnica pode gerar insegurança e equívoco no momento de saber “separar o joio do trigo”. Isto é, preservar o que de fato tenha significação, e constitua a efetiva memória da instituição, o que requer a participação ostensiva da teoria arquivística, uma vez que só é conferido o reconhecimento da validade jurídica a um documento microfilmado se forem obedecidos e respeitados:

[...] os requisitos gerais da microfilmagem, a possibilidade de controle e de prova. Estes supõem sua complementação, continuidade, autenticidade e legibilidade, assim como a possibilidade de se verificar todos os aspectos com base num registro exato. Todos esses requisitos se cumprem quando,

⁴⁷ Neste caso, proceder a digitalização do microfilme para então promover a disseminação.

⁴⁸ No Brasil, regulamentada pela Lei nº 5.433/68, de 8 de maio de 1968 e pelo Decreto nº 1.799, de 30 de janeiro de 1996, que conferem ao microfilme o mesmo valor legal do documento original.

em virtude de uma norma legal, os microfilmes, realizados por uma organização dada, são aceitos em lugar do original (...) Isto significa (...) reconhecer-se como cópia autenticada do original (STRINGHER, 1996, p.37-38).

A partir das evidências dispostas acima, procuramos, em seguida, constituir uma análise mais acurada e aprofundada dos documentos básicos, normativos, da UFBA, buscando referências formais da institucionalização de dispositivos organizacionais destinados à gestão da memória institucional e da informação de natureza arquivística. Verificamos que não há menção formal no *Estatuto*⁴⁹ (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003). Também, no *Regimento da Reitoria* (ANEXO C) em vigor, no seu Art. 26, Inciso V, como veremos, há uma determinação tímida e insuficiente de institucionalização de uma Seção de Arquivos (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1997), muito distante de um “sistema destinado à gestão da memória institucional e/ou organizacional”.

A propósito, na apresentação do *Regimento Geral* consolidado, em 1997, o então Reitor Luiz Felipe Serpa, justificando a necessidade da publicação da versão atualizada do *Regimento Geral*, admite que na UFBA

[...] inúmeras alterações ocorreram, por um lado em razão do crescimento da Universidade e de redefinições de seu funcionamento, por outro, em decorrência de decretos e portarias ministeriais que alteraram a regulamentação do ensino superior no Brasil e outras atividades afins [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1997, p.7).

Cabe observar que, mesmo havendo inúmeras alterações institucionais e operacionais na universidade, nenhuma promoveu, efetivamente, a implementação de dispositivos consistentes de gestão da memória institucional ou da informação de natureza arquivística.

Assim, constatada a omissão sistemática dos Estatutos e dos Regimentos Gerais em pautar regulamentações referentes aos arquivos ou à memória institucional da UFBA, entendemos que nunca existiu uma política formal para o universo da memória institucional e dos fluxos de informação de natureza arquivística na universidade.

⁴⁹ Aprovado pela Portaria MEC nº 597, de 3 de maio de 2000.

Contudo, uma ressalva faz-se necessária. O *Regimento da Reitoria* da UFBA⁵⁰ (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1971), aprovado em 21 de janeiro de 1971, trata no seu Capítulo V das competências e estrutura da SAD, e estabelece na alínea e) do inciso II do art. 24 que a Seção de Arquivo e Duplicação de Documentos estará subordinado ao Serviço de Material e Encargos Auxiliares. Mais à frente, no inciso V do art. 26, que trata da competência específica da Seção de Material e Encargos Auxiliares, é que ficam estabelecidas as responsabilidades da Seção de Arquivo e Duplicação de Documentos. Os equívocos da regulamentação do *Regimento da Reitoria* de 1971 são patentes, seja quando subordinam uma Seção de Arquivo a uma Seção de Material e Encargos Auxiliares, seja vinculando, na mesma Seção de Arquivo, a competência de Duplicação de Documentos.

O texto do Regimento de 1971 já revelava a tímida e insuficiente preocupação com a gestão da memória institucional e dos documentos arquivísticos. Subordinada a uma Seção de Materiais e Encargos Auxiliares, uma Seção de Arquivo não dispõe da visibilidade e da integração necessária com o conjunto da Universidade, seja para apoiar o processo decisório da Administração Superior, para constituir uma memória institucional e, mesmo, organizacional, estruturada, seja para fornecer insumos para o planejamento e a avaliação da instituição. Enfim, a Seção de Arquivo, considerando o lugar organizacional que lhe coube, segundo o *Regimento da Reitoria* de 1971, ficou confinada, em um papel institucional restrito, de caráter passivo, refém do estigma do “arquivo morto”.

Entendemos, ainda, que no âmbito de uma política de gestão de documentos, a duplicação de documentos (inclusive para preservar os originais) é um ponto que deve ser considerado e integrado às competências de uma Seção de Arquivo, contudo, não é o caso da associação determinada pelo *Regimento da Reitoria* (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1971) de 1971. Como está

⁵⁰ O *Relatório Anual* de 1977 faz menção a reformulação do *Regimento da Reitoria* da UFBA, nos termos a seguir: “os primeiros estudos para o desenvolvimento deste projeto foram iniciados a partir de julho de 1977 com os assessores da própria Assessoria de Planejamento compreendendo: análise do documento à luz da legislação vigente; levantamento da estrutura formal e informal em funcionamento; identificação e análise das propostas de reformulação setoriais; realização de análise comparativa de estruturas de outras Universidades Federais; análise da estrutura interna e das atribuições de cada órgão propondo criação e/ou extinção e/ou modificações de alguns. O projeto foi desdobrado em 7 (sete) etapas, sendo que, neste momento, estamos em fase de redação do anteprojeto de Regimento para discussão final com os consultores indicados, restando, após esta etapa, aquela de revisão para que possa ser submetido à apreciação e aprovação superiores. Como sub-produto deste projeto, foi elaborado o Regimento do Centro de Processamento de Dados (...) encontrando-se em fase de estudo o Regimento da Gráfica[...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1977).

disposto, ou seja, como “encargo auxiliar”, podemos inferir que a menção à duplicação de documentos na Seção de Arquivo refere-se à atividade própria e independente de fotocópia (e da antiga mimeografia), sem guardar qualquer tipo de vínculo com as funções arquivísticas de disseminação ou preservação de documentos.

Consideramos, ainda, que cabe um comentário acerca das atribuições regimentais da Seção de Arquivo e Duplicação de Documentos, no mesmo *Regimento da Reitoria*, mais especificamente na alínea d) do inciso V, transcrita a seguir:

d) articulação com o órgão técnico de organização administrativa para fins de elaboração de normas instruções sobre arquivamento central e setorial de documentos (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1971, p.13).

A alínea d) contém iniciativa louvável e digna dos melhores elogios. Contudo, trata-se de matéria que não avançou nas formulações do planejamento ou da gestão da UFBA. Hoje, passados mais de trinta anos da citada formulação, constatamos que a universidade ainda não dispõe da “articulação” necessária ao desempenho satisfatório para a integração de seus arquivos e “lugares de memória”. O que observamos são esforços isolados que, mesmo somados, são incapazes de constituir uma política, dada, exatamente, à completa ausência de articulação. Compreendemos que uma política de informação para os “lugares de memória”, a memória institucional e os fluxos de informação arquivística, demandam um conjunto complexo de normas institucionais, agregadas e combinadas de modo coerente, a um só tempo, com as especificidades das necessidades setoriais da universidade e com o universo da própria instituição.

Assim, julgamos necessário identificar e demarcar os “lugares de memória” já instituídos na UFBA e responsáveis pela preservação e disseminação de sua memória institucional e/ou organizacional. Vale salientar que esses “lugares” destinados à memória foram organizados e estruturados de modo independente, constituindo-se, hoje, em segmentos isolados do corpo administrativo da universidade. Um exemplo notável é descrito por Carvalho (1990), quando observa que

até 1969, cada Unidade de Ensino fazia seu próprio vestibular, matriculavam-se os aprovados e, conseqüentemente, criavam-se os dossiês de seus alunos. Só a partir dessa data essas atividades passaram a ser competências da SGC. Os antigos dossiês, porém, continuam em cada uma das Unidades, ocupando um espaço que poderia ser aproveitado para outros fins (CARVALHO, 1990, p.22).

O caráter difuso da informação arquivística assim representando a memória institucional, dificulta sobremaneira a percepção exata do acervo, impossibilitando, mesmo, o delineamento do seu conteúdo e a formulação de avaliações qualitativas corretas, o que inviabiliza a constituição de juízos históricos e, mesmo, científicos, acerca da administração e do desenvolvimento institucional da UFBA.

Arquivo Geral

Ainda que não tenhamos identificado o registro do documento oficial que criou o Arquivo Geral da UFBA, observamos que ao longo dos anos o arquivo passou por diversas mudanças físicas e, sobretudo, organizacionais. Isto é, ocupou primeiramente o sub-solo da sede da Reitoria, depois o andar térreo do antigo Colégio de Aplicação, depois o sub-solo que abriga atualmente o Serviço Médico Universitário Rubens Brasil (SMURB) e o Centro de Recursos Humanos (CRH), e finalmente funciona em duas (2) salas⁵¹ do prédio da Divisão de Materiais, localizada no Campus de Ondina. Estas mudanças foram ocasionadas em razão da necessidade de criar novos espaços para abrigar outros setores. Vale lembrar que algumas coisas se perderam em meio às várias mudanças organizacionais. Inclusive, está registrado no Relatório de Gestão⁵² (1977-1979) do então Reitor Augusto da Silveira Mascarenhas, que o Arquivo Geral passou por uma significativa reorganização⁵³ (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1979). Assim, foi elaborado um *Manual de Protocolo e Normas sobre Organização de Processos*, propondo

[...] normas e procedimentos para modernizar o setor nas diversas Unidades da UFBA. Após a elaboração do Manual, foi feito treinamento, sob a coordenação da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento, de pessoal necessário à introdução dos novos procedimentos (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1979, p.67).

Contudo, a iniciativa não foi suficiente na sensibilização dos gestores subsequentes da UFBA para a necessidade de uma política de informação arquivística voltada para a memória institucional, capaz de integrar e dinamizar o fluxo e a dinâmica da informação arquivística, notadamente com relação ao seu conteúdo de caráter estratégico e histórico.

⁵¹ Ocupando uma área de 109 m², com altura de aproximadamente 3,70m.

⁵² Intitulado: *Reitoria da UFBA – síntese de uma gestão 1975/1979*.

⁵³ Assinala igualmente que o Arquivo da Secretaria Geral de Cursos passou por uma reorganização, dando início inclusive ao “[...] processo de microfilmagem, catalogação e análise dos documentos referentes ao período de 1948 a 1972” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1977).

O acervo do Arquivo Geral pode ser compreendido através do estudo desenvolvido por Santos (2001), que determina, caracteriza e quantifica a massa documental:

[...] a massa documental acumulada perfaz um total de 925,2 metros lineares de documentos textuais, em suporte papel, (...) referentes às atividades meio da Instituição. (...) as tipologias documentais predominantes são: correspondências, processos administrativos, atos e outros documentos normativos, documentos de pessoal, prontuários médicos e documentos contábeis (SANTOS, 2001, p.25).

Apesar de “não possuir nenhuma estrutura para coordenar os demais arquivos da UFBA, e estando deles desvinculado” (CARVALHO, 1990, p.8), muitos documentos foram transferidos por alguns setores para o Arquivo Geral, atendendo ao prazo de guarda prescricional dos mesmos para não correrem o risco de serem descartados. Entre um total de seis mil e seiscentas (6.600) caixas os conjuntos mais volumosos, em decorrência da burocracia de prestação de contas, são os documentos contábeis (3.500 caixas), seguidos dos prontuários médicos da Maternidade Climério de Oliveira (1.600 caixas), dos documentos administrativos da Reitoria, de pessoal, da Prefeitura do Campus, entre outros. Atualmente, o Arquivo Geral não está recebendo nenhuma transferência de documentos por força da inexistência de espaço, este congestionamento é consequência da ausência de uma “[...] normalização seletiva e da falta de avaliação dos documentos, com vistas a reduzir o volume documental de forma criteriosa [...]” (CARVALHO, 1990, p.8).

Os documentos mais antigos datam de 1900, são os prontuários médicos produzidos pela Maternidade Climério de Oliveira. Somam-se a estes, como mais antigos, os documentos de natureza administrativa do ano de 1945.

O acervo encontra-se reunido, identificado e parcialmente organizado. Observamos que “existe uma multiplicidade de métodos de arquivamento” (CARVALHO, 1990, p.19), são eles: alfabético, numérico cronológico, assunto e tipologia documental. No entanto, “[...] esteja ou não organizada essa documentação, a verdade é que não existe um código de classificação baseado na própria estrutura ou funções da UFBA, nem há uma metodologia única para todos os arquivos [...]” (CARVALHO, 1990, p.21) da UFBA. Não há, portanto, um sistema de classificação hegemônico, adotado como padrão. Cada unidade universitária e órgãos suplementares utilizam a classificação que mais lhe convém, não havendo um órgão central normalizador. Além disso, vale mencionar que não há um manual de procedimentos formalizado para Arquivo Geral ou um Regimento Interno.

No que diz respeito à recuperação e à identificação da informação / documentos não existem instrumentos de pesquisa. A pesquisa é feita de forma manual, direta, basicamente por funcionários do arquivo, sem treinamento ou formação específica, que conhecem o acervo empiricamente, conseqüência da prática cotidiana com a atual disposição dos documentos. Do ponto de vista institucional da UFBA, os setores que consultam mais o Arquivo Geral são aqueles que transferiram⁵⁴ alguma documentação, como por exemplo: a Superintendência de Pessoal, a Superintendência Administrativa, a Prefeitura do Campus, a Contabilidade e a Maternidade Climério de Oliveira. O Gabinete do Reitor e algumas poucas unidades consultam o acervo raramente.

Vale ressaltar, ainda, que são realizadas algumas consultas para fins de pesquisa de pós-graduação, notadamente das áreas de saúde, utilizando os prontuários médicos. Observamos, também, que o Arquivo Geral não dialoga formalmente com nenhum dos outros “lugares de memória” identificados no quadro deste trabalho.

Seção Memória da UFBA / Biblioteca Central Reitor Macedo Costa

Instituída pela Portaria n° 515, de 20 de agosto de 1984, do então reitor Germano Tabacof, a Seção Memória da UFBA foi criada com o objetivo de preservar e divulgar “[...] a documentação publicada, co-editada ou produzida pela UFBA, por suas unidades, seus órgãos ou serviços [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1984). Para garantir esta atribuição, foi determinado o depósito obrigatório de “[...] livros, teses, dissertações, periódicos, folhetos (em original ou fotocopiados); documentos oficiais, outros impressos ou manuscritos (de interesse histórico); produções gravadas, fotografadas ou filmadas (de interesse cultural)” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1984) na referida Seção. Além de documentos referentes a UFBA, vale lembrar que esta Seção integra a Divisão de Coleções Especiais da Biblioteca Central Reitor Macedo Costa / UFBA, inaugurada oficialmente em 22 de outubro de 1987.

A preocupação com a preservação da memória histórica e institucional e com a disseminação da produção acadêmico-científica da UFBA emerge novamente através da Portaria n° 332, de 8 de julho de 2002, do magnífico reitor Heonir Rocha.

⁵⁴ Os documentos, geralmente, não chegam organizados. No entanto, apesar de não existirem normas específicas, atualmente, o Arquivo Geral estabeleceu que só recebe os documentos que estejam acondicionados em caixas-arquivo, contendo a identificação do seu conteúdo.

Em seu Art.1º estabelece a tipologia dos documentos que devem ser encaminhados especificando, inclusive, o número de exemplares e o tipo de suporte. Trata, também, de questões referentes ao acesso do acervo, que não estará disponível para empréstimo e à reprodução, que só será permitida na sede da referida Seção, seja parcial ou total, conforme cada caso (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2002).

Verificamos, ainda, que os Art.3º, Art.4º e Art.5º determinam ações pontuais, aplicáveis às dissertações e teses produzidas no quadro dos Programas de Pós-Graduação da UFBA, de forma a garantir a preservação e a disseminação da memória acadêmico-científica. O Art.6º diz, ainda, que é atribuição da Biblioteca Central da UFBA “[...] a iniciativa de promover a coleta sistemática dos documentos objetos da referida Portaria” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2002) em órgãos da UFBA e por doações devidamente selecionadas.

O acervo encontra-se reunido e parcialmente organizado⁵⁵. Para facilitar o acesso aos livros, periódicos, documentos regimentais da UFBA e trabalhos acadêmicos (dissertações e teses), está disponível para consulta fichas catalográficas (por título, autor e assunto). No entanto, pela raridade do acervo, não é evidente que os mecanismos existentes contribuam efetivamente para facilitar o acesso do pesquisador. Observamos que a demanda de consulta dos órgãos da administração da UFBA é bastante limitada; a procura por estudantes de pós-graduação e pesquisadores é mais freqüente. Assim como o Arquivo Geral da UFBA, a Seção de Memória não interage, ao menos formalmente, com os demais “lugares de memória” da universidade.

Setor de Informação e Documentação da PROPLAD

Este órgão foi criado, inicialmente, para dar suporte aos técnicos da Assessoria de Planejamento (ASSPLAN), mais especificamente ao Setor de Projetos Especiais, onde o acervo do Setor de Documentação e Informação subsidiava a elaboração dos Projetos. Atualmente, o Setor de Informação e Documentação da PROPLAD atende a todos os setores da UFBA que solicitam os seus serviços, além de manter o acervo referente à memória da ASSPLAN e da UFBA. A missão do

⁵⁵ Os livros, periódicos, documentos regimentais da UFBA e os trabalhos acadêmicos encontram-se identificados e classificados segundo métodos e procedimentos adotados pela Biblioteconomia. No entanto, as fotografias, os vídeos e as microfichas ainda não passaram por nenhum tratamento técnico por força da limitada disponibilidade de recursos humanos nesta Seção.

Setor foi expandida ao longo das diversas gestões, e hoje se transformou no Setor responsável pela leitura e disseminação dos Atos do Diário Oficial da União de interesse da UFBA, disponibilizados através da Internet, dando suporte à tomada de decisão dos órgãos da administração central.

No organograma da UFBA, o Setor encontra-se subordinado à estrutura da PROPALAD, com vinculação direta ao Gabinete do Pró-Reitor.

Os principais tipos/suportes documentais presentes no acervo do Setor, em volume e quantidade, compõem-se de um elevado número de documentos textuais, como por exemplo: catálogos da UFBA, Constituição Federal, contratos, convênios, Diário Oficial da União, discursos, editais, Estatuto da UFBA, informativos, LDB, organograma, Pareceres, Portarias, Regimento Geral, Regimentos Internos, relatórios de atividades, relatórios de gestão, Resoluções e outras publicações, algumas de autoria de ex-reitores, além do Diário Oficial da União e um número reduzido de documentos eletrônicos. As datas limite do acervo constam entre 1954 e 2003.

Os documentos custodiados no Setor de Documentação e Informação são encaminhados pelo Gabinete do Reitor e pela PROPLAD, mas não são de origem exclusiva desses setores. São documentos das mais diversas origens na UFBA. Procede-se, assim, a avaliação e a seleção dos mesmos, e só então são inseridos no acervo, caso sejam pertinentes. Do contrário, eles são descartados ou doados. Vale salientar que o procedimento de avaliação documental do Setor de Documentação e Informação, identificada na fase exploratória, não ocorre no âmbito de uma comissão permanente de avaliação de documentos, o que seria tecnicamente recomendado.

Cabe observar que o acervo encontra-se organizado e indexado numa base de dados em formato Microisis, o que é positivo, considerando a universalidade e a capacidade de integração da plataforma *Computerized Documentation System / Integrated Set of Information Systems* (CDS/ISIS) (incluindo o Winisis, versão Windows do sistema), distribuída no Brasil pelo Centro Latino-americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME) / Organização Pan-americana da Saúde (OPS) / Organização Mundial da Saúde (OMS) e desenvolvida pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation* (UNESCO).

O serviço de suporte aos usuários pode ser oferecido tanto como consulta presencial, como por telefone, fax ou correio eletrônico. Quem consulta os

documentos/informações do Setor com frequência é a PROPLAD e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP).

Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados

Na estrutura organizacional da UFBA (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1997) este órgão encontra-se diretamente subordinado ao Gabinete do Reitor. Formalmente, a missão institucional deste órgão é dar apoio administrativo ao Reitor na condução e execução dos trabalhos referentes aos Conselhos Superiores.

O acervo é composto basicamente por documentos textuais (atas, pareceres, resoluções, entre outros) e algumas fitas K7, sendo os documentos mais antigos⁵⁶ datando de 1946.

O acervo encontra-se parcialmente organizado por proveniência, isto é, por Conselho e por Câmara. Vale mencionar que um tratamento especial foi consagrado para as atas mais antigas e, que todas as atas e resoluções, a partir do ano de 2000, encontram-se processadas. A recuperação dos documentos/informações pode ser feita através de fichário ou pesquisa eletrônica interna (protocolo exclusivo da Secretaria Geral dos Conselhos) que acompanha o trâmite dos processos. No atual Reitorado, inclusive, foi necessário avaliar⁵⁷ e descartar alguns documentos, em face da necessidade de reduzir o espaço físico da Secretaria. Como uma constatação da fase exploratória na Secretária Geral dos Conselhos, observamos que não há procedimento regular e técnico para o descarte⁵⁸ de documentos. Lembramos que, segundo a disciplina arquivística, para a atividade de descarte deve-se empreender ampla e aprofundada avaliação do material a ser eliminado, constituindo, inclusive, comissão de avaliação.

Observamos, ainda, que o procedimento adotado quanto ao destino (descarte) dos processos antigos reside na devolução para as unidades onde os

⁵⁶ Existe uma sala para armazenar os documentos mais antigos.

⁵⁷ Segundo Carvalho (1990) “a maioria das Unidades e Órgãos da UFBA não faz avaliação de seus documentos. Conseqüentemente, não possuem nenhuma norma interna de descarte, nem criaram uma comissão interna para estudo da destinação dos documentos” (CARVALHO, 1990, p.34).

⁵⁸ No entanto, é dito no *Relatório Anual* (gestão Reitor Germano Tabacof), de 1986, que foi iniciada a implantação do sistema de microfilmagem, tendo como resultados: “(a) a elaboração de normas para descarte de documentos de alunos e ex-alunos da UFBA – graduação e pós-graduação; (b) descarte de 10 toneladas de documentos pessoais e acadêmicos de alunado inativos de 69 a 86 da graduação [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 1986). E, Carvalho (1990) complementa, afirmando que: “a SGC já realizou avaliação de seus documentos com o fim precípua de microfilmá-los, após o que foram incinerados diante de uma comissão. Não informou se para isso obedeceu a alguma norma interna de descarte” (CARVALHO, 1990, p.34).

processos se originaram, o que resulta em uma descentralização não planejada do conteúdo histórico do acervo. A possibilidade de encaminhar os documentos descartados para o Arquivo Geral da UFBA não foi, sequer, considerada, o que revela, mais uma vez, ausência de política de informação arquivística na universidade. O Arquivo Geral da UFBA, por sua vez, fica impotente diante de sua missão institucional, agregar, estruturar e disseminar a informação arquivística de valor histórico.

A propósito, exemplos a serem observados na questão de avaliação e descarte são os da UFSM e da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Ambas implementaram uma política de avaliação de documentos com o assessoramento de uma comissão permanente de avaliação de documentos.

Os setores que mais solicitam consultas são: o Gabinete do Reitor, a Vice-Reitoria, as Pró-Reitorias e a comunidade universitária. A localização dos documentos mais antigos apresenta alguma dificuldade. No entanto, os documentos mais recentes não apresentam nenhuma dificuldade de localização e acesso. Lembramos que o acesso dos documentos/informações é garantido pela legislação do Serviço Público Federal e a ausência de normalização dos documentos, somada ao volume de produção dos mesmos, não corresponde aos recursos humanos efetivamente disponíveis, o que ocasiona problemas no atendimento à demanda dos usuários, inviabilizando o cumprimento dos dispositivos legais. Observamos que a Secretaria também é totalmente independente dos outros “lugares de memória” da UFBA.

O CPD é um órgão suplementar da UFBA. Foi criado pelo Conselho Universitário, em 13 de junho de 1975, através da Resolução nº 01, e está diretamente vinculado a Reitoria.

O CPD desenvolveu uma infra-estrutura de informatização administrativa para a UFBA que reúne sete sistemas, a saber: Sistema de Informação sobre a Produção Docente (SIDOC); Sistema de Acompanhamento de Documentos (SIAD); Sistema de Automação e Administração de Bibliotecas (SAB); Sistema de Administração Acadêmica (SIAC); Sistema de Apoio Orçamentário (SAPO); Sistema Integrado de Pessoal (SIP) e Sistema de Atividade Docente (SAD).

O SIDOC tem o objetivo de registrar e acompanhar a produção acadêmica e científica do corpo docente da UFBA. Importante destacar que ele permite uma total integração com o SIP e o SIAC. Por causa da gama de

informações que armazena o SIDOC, o sistema é considerado um instrumento fundamental para o planejamento e a avaliação institucional; a elaboração de relatórios de atividades da universidade, das unidades e dos órgãos; a habilitação de novos cursos; o cálculo da Gratificação de Estimulo à Docência (GED) (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Centro de Processamento de Dados, 2000a). O Relatório de Gestão 2002 (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c) aponta, ainda, a incorporação dos dados levantados via currículo LATTES com integração via XML e a implantação dos módulos de extensão, pesquisa, GED, geração de relatórios, integração com os sistemas LATTES.

O SIAD⁵⁹ visa simplificar e agilizar o processo de tramitação de documentos administrativos, possibilitando a desburocratização do encaminhamento dos documentos de interesse dos alunos, servidores, fornecedores e do público em geral (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Centro de Processamento de Dados, 2000b).

O SAB é um sistema para automação e administração de bibliotecas que permite o cadastramento do acervo bibliográfico, consultas ao acervo, controle de empréstimo e reserva, além do acompanhamento de compras de material bibliográfico. No *Relatório de Gestão 2002* (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2002), foram apontadas atualizações significativas no sistema, como a implantação de novos módulos de registro de exemplares via web, implantação do módulo web de catalogação, geração de relatórios e consulta.

O SIAC dota a instituição de mecanismos eficazes para promover a gestão acadêmica da graduação e da pós-graduação com ênfase na disseminação da informação de caráter operacional. Segundo o *Relatório de Gestão 2002* (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c), o SIAC desenvolveu e implementou novos módulos ao sistema para permitir a realização de planejamento acadêmico (o que já revela uma sensibilidade para prover uma gestão estratégica na UFBA), matrícula, integração com o sistema vestibular, com o controle e fornecimento de informação aos calouros, interação entre colegiados e departamentos, emissão de boletos de arrecadação e taxas acadêmicas, além do cadastramento de notas,

⁵⁹ “Este sistema foi desenvolvido pela UFBA no exercício de 1998 e implantado em 1999. A coordenação está sob a responsabilidade da SAD/ISP/CPD” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, 2003c).

emissão de diplomas e relatórios gerenciais (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Centro de Processamento de Dados, 2000d).

O SAPO⁶⁰ foi desenvolvido através de uma parceria do CPD e da PROPLAD para facilitar o gerenciamento do orçamento da universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Centro de Processamento de Dados, 2000e).

O SIP é o resultado da parceria entre o CPD, o Setor de Pessoal (SPE), a ASSPLAN e o ISP com a finalidade de montar um cadastro automatizado de pessoal, permitindo obter uma visão global da vida funcional do servidor ativo (técnicos e docentes) e então otimizar a administração de pessoal (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Centro de Processamento de Dados, 2000f).

O SAD é um sistema para o registro e acompanhamento das atividades departamentais, subsidiado pela Superintendência Acadêmica (SUPAC), para desenvolver o planejamento de atividades e registro da produção nas diversas unidades de ensino (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Centro de Processamento de Dados, 2000g).

Considerando o levantamento da fase exploratória, podemos inferir que os sistemas criados e administrados no âmbito do CPD foram desenvolvidos para atender, exclusivamente, às demandas das atividades operacionais da UFBA. De fato, é indispensável consolidar institucionalmente sistemas eletrônicos/digitais que confirmam à informação operacional velocidade de acesso, segurança e confiabilidade. Contudo, criar e desenvolver sistemas onde apenas a informação operacional é amplificada e qualificada sistematicamente termina por gerar um modelo hegemônico de documento para o acesso e a disseminação da informação. Assim, a informação arquivística, base da memória institucional, que não dispõe de formato ou ambiente digital para o seu acesso e a sua disseminação, fica desqualificada, do ponto de vista digital, e impedida de participar da dinâmica operacional e dos processos decisórios da universidade.

O *Relatório de Gestão 2002* (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c) indica, ainda, o desenvolvimento de novos sistemas de informação, notadamente, de informação operacional. Os novos sistemas são o Sistema de Convênios (SINCOV),

⁶⁰ “[...] Este sistema foi desenvolvido na década de 80 para atender a rotina do Setor de Orçamento da PROPLAD. Desde o início de 1998 foi ampliado objetivando atender também a execução das Unidades/Órgãos da UFBA [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, 2003c).

criado para acompanhar todo o controle dos convênios estabelecidos pela UFBA; o sistema de Programa de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), destinado a acompanhar as etapas do PIBIC, através de módulos de inscrição e seleção de projetos; o Sistema de Patrimônio (SIPAT), O Sistema de Manutenção de Equipamentos (SIME), que acompanha via web problemas com microcomputadores e outros equipamentos; o MUSEU, sistema para a administração do Museu de Arte Sacra; o Sistema Gestor de Recursos (SGR), sistema responsável pela gestão dos recursos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG). São citados, ainda, um sistema para acompanhar a Avaliação Institucional e para consolidar sugestões para o novo Regimento Interno da UFBA.

Cabe observar que não há nenhuma perspectiva, em nenhum dos sistemas analisados, para o desenvolvimento de um sistema de memória da UFBA. Constatamos na fase exploratória que os sistemas digitais de informação estão amplamente voltados para a dinâmica dos fluxos de informação operacional da universidade.

6.3 O PROBLEMA

Após a formalização descritiva dos elementos colhidos na fase exploratória, constatamos que as políticas institucionais desenvolvidas e aplicadas na UFBA ao longo de seu desenvolvimento organizacional ignoraram a constituição de dispositivos de gestão e de recursos administrativos sensíveis ao resgate permanente e articulado da memória institucional da universidade.

Nos sucessivos aperfeiçoamentos do acesso à informação implementados na universidade, a ênfase sempre recaiu sobre a informação

operacional⁶¹, o que é natural e compreensível quando analisamos os primeiros momentos organizacionais de uma instituição. O problema é que o protagonismo da informação operacional não cedeu ao longo dos anos na UFBA, colocando em foco uma faixa muito restrita (pois imediata e simplesmente sincrônica) de soluções possíveis para os centros de tomada de decisão da universidade. A atual eficiência dos sistemas de informação (eletrônicos e digitais) destinados a manipular a informação operacional, cria um falso valor sobre a capacidade de reduzir incertezas e propiciar a decisão acertada. O valor histórico e, mesmo, estratégico, da informação de caráter arquivístico nunca foi percebido na UFBA como recurso institucional com grande capacidade de compor contextos decisórios.

A qualidade da informação na instituição passou a ser avaliada pelos critérios formais agregados, recentemente, pela tecnologia: facilidade de acesso e velocidade. Ou seja, informação boa é a informação com bom desempenho sistêmico digital, fácil de se localizar e de se acessar.

Prevalece, assim, a tese, agora hegemônica, da competência e da urgência operacional. Os gestores da universidade passam a decidir com um conjunto de informações de qualidade estratégica duvidosa, pois a qualidade da informação não reside mais, propriamente, no seu conteúdo, mas na eficiência do sistema que a dissemina. A informação, assim, agrega o valor do sistema e passa a ser percebida como parte deste, uma vez que passa a possuir características análogas e semelhantes. Hoje, o conteúdo operacional constitui o conjunto de informações mais eficientes da organização universitária, o que termina por gerar graves distorções quanto ao valor intrínseco da informação na instituição.

O problema consiste, portanto, na assimetria verificada no aproveitamento das informações operacionais e estratégicas por parte dos centros de decisão da universidade. Assim, notamos que a informação operacional, integrada e distribuída ao cotidiano administrativo da universidade, uma vez que está qualificada digitalmente, adquire relevância demasiada nos processos decisórios, e a

⁶¹ A propósito, Rondinelli (2003) observa que as instituições brasileiras devem procurar uma solução para o fato de que “[...] a facilidade de criar e transmitir arquivos eletrônicos faz com que se descuide da preservação e da documentação dos dados (...). O governo procura informar, mas não documentar [...]” (RONDINELLI, 2003) através de registros confiáveis que garantam a autenticidade e fidedignidade dos dados. É necessário dotar os sistemas de informação operacional de elementos que informem mais sobre os documentos - metadados - à medida que são alterados. Do contrário estes documentos não valem como registro histórico, o que nos leva a projeção de um futuro sem memória.

informação de caráter arquivístico, dispersa e sem suportes eficientes de acesso e resgate não participam do cotidiano administrativo da universidade. A informação arquivística deixa de ser percebida como informação estratégica, tornando inacessível a memória institucional às instâncias decisórias da universidade. Ou seja, a memória institucional tem sido percebida apenas como representação estatística do passado (MARTINS, 1992).

Assim, formulamos o problema como se segue: **por que a informação arquivística, base da memória institucional, não se constitui como fonte de referência formal, permanente e sistêmica para as ações administrativas de planejamento e gestão da UFBA?**

6.4 A HIPÓTESE

A hipótese formulada, considerando as impressões, os elementos da fase exploratória e o problema, afirma que, na UFBA, a memória institucional de caráter arquivístico não se constitui como fonte de referência formal, permanente e sistêmica para as ações administrativas da universidade **porque o acesso informal e isolado de conteúdos arquivísticos vem suprimindo parte considerável das necessidades e demandas direcionadas aos acervos de memória institucional, consolidando uma eficácia desprovida de eficiência.**

De fato, observamos que os sistemas e procedimentos técnicos responsáveis pela organização e disseminação da memória institucional conseguem obter graus razoáveis de eficácia, mas de forma pouco eficiente. O custo organizacional do acesso às informações arquivísticas termina por impor um grave ônus de improdutividade a quem desejar contar com elementos estratégicos da memória institucional para o processo decisório. Ou seja, parte considerável das demandas são atendidas, mas o esforço empregado e a fragilidade dos sistemas na obtenção de resultados satisfatórios são extremos e pouco confiáveis.

Da hipótese formulada, podemos inferir, ainda a partir da análise dos elementos da fase exploratória, que não há na cultura administrativa da UFBA uma preocupação em integrar a memória institucional às instâncias decisórias da universidade, o que já foi constatado na análise dos documentos normativos, dos

sistemas e procedimentos técnicos e dos lugares de memória da universidade. A vida administrativa da universidade se passa sob a urgência e a hegemonia da dimensão operacional. Incapaz de cultivar o planejamento com a intensidade necessária, e ao tempo em que se desenrolam as ações sincrônicas totais de gestão, a universidade não desperta para o valor estratégico da memória institucional. Desarticulada e relegada ao acesso improvisado, a memória institucional de caráter arquivístico deixa de oferecer um conteúdo vital para a manutenção da identidade, da missão e da história institucional.

Como consequência direta da absoluta prioridade das demandas operacionais, a universidade desenvolveu a cultura da urgência administrativa, que estabelece padrões de gestão para qualificar a informação: informação de qualidade é a informação de fácil localização e acesso; o conteúdo efetivo da informação e o seu potencial real na redução de incertezas passou a ser uma categoria secundária de qualificação. A hegemonia das demandas operacionais na UFBA resulta em uma instituição que funciona com uma escala reduzida de planejamento, que opera com um déficit grave de perspectiva (o que significa continuar improvisando e vivendo sob a cultura da urgência), e profundamente insensível aos conteúdos estratégicos da memória institucional.

Avançando nas implicações da hipótese, podemos inferir que os últimos gestores da UFBA não administraram a universidade com sensibilidade para a informação estratégica associada à memória institucional. Cercados pela velocidade e disponibilidade excessiva da informação operacional, esqueceram a informação arquivística, que oferece o balizamento para a manutenção ou renovação segura do perfil institucional.

A informação estratégica da UFBA, a informação que vincula e unifica o percurso histórico da universidade, conferindo a seu perfil institucional forte identidade, não está disponível de forma estruturada. Carece com urgência de sistematização e logística organizacional com base em dispositivos digitais e eletrônicos. Para superar o modelo burocrático da universidade, a informação estratégica deve superar a hegemonia da informação operacional, oferecendo aos dirigentes da UFBA a possibilidade de decidir estrategicamente, ampliando a percepção do horizonte de eventos da universidade.

Por fim, indicamos que o caminho para estruturar informação estratégica de qualidade é habilitar a memória institucional para o cotidiano administrativo da

universidade. A tese pretende reforçar a idéia de que memória institucional é informação estratégica; o conteúdo de que tanto necessitamos para recuperar o “sentido” de universidade, cuja crise conceitual persiste há décadas e ainda sem uma perspectiva clara de solução. Como lembra Serpa (1998, p. 11)

a Universidade Federal da Bahia hoje exige, acima de tudo, compreender o processo de fragmentação e mesmo apagamento das identidades institucionais, incentivar o diálogo entre as vontades e as atuações segmentadas que atualmente fazem a universidade, em busca de uma configuração que as rearticule sem lesar os seus potenciais.

6.5 A VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE

Elaborada a hipótese, procedemos a sua verificação. Primeiro, foi montado um questionário estruturado com doze (12) questões, sendo apenas uma aberta, qualitativa. No segundo momento, em um exercício piloto de aplicação, o questionário foi testado junto a dois (2) gestores da UFBA, um ex-Reitor e outro ex-Pró-Reitor.

Ajustado o instrumento após a aplicação piloto, encaminhamos através de correio eletrônico a versão final do questionário e uma correspondência explicando a sua finalidade e instruções de preenchimento. À medida que os questionários foram devolvidos, procedemos a tabulação e análise dos dados.

Vale ressaltar, ainda, que pesquisa documental paralela foi desenvolvida no intuito de complementar e enriquecer o estudo de caso, particularmente com relação ao contexto imediato da UFBA. Assim, a hipótese pôde ser verificada a partir dos resultados obtidos e do contexto estruturado na fase exploratória.

6.6 POPULAÇÃO SELECIONADA

O perfil da população selecionada para a aplicação do questionário foi definido com base no tema da tese (Memória Institucional e Gestão Universitária), no problema levantado (ausência de fluxo da informação arquivística, base da memória

institucional, no âmbito dos contextos decisórios da UFBA) e na hipótese a ser testada (acesso de eficácia razoável e eficiência sofrível no resgate da informação arquivística e da memória institucional quando requerida pela administração superior da UFBA).

Assim, chegamos aos gestores da administração superior da UFBA que lidaram com situações de decisão institucional em sua dinâmica cotidiana e vivenciaram o impacto dos fluxos de informação operacional e informação estratégica nas atividades de planejamento e gestão universitária.

O universo da população foi estruturado contando com a participação dos Reitores e Pró-Reitores de Planejamento e Administração, assim como os Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das gestões Luiz Felipe Perret Serpa (1993/1998⁶²), Heonir Rocha (1998/2002) e Naomar Monteiro de Almeida Filho (2002/2006).

A seleção dos Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação deve-se, sobretudo, à preocupação com a dinâmica institucional da memória acadêmico-científica. O período em questão foi delimitado em função das recentes e profundas modificações promovidas pela LDB no ensino superior brasileiro. Do universo selecionado, expedimos nove (9) questionários e, efetivamente, contamos com seis (6) respondidos, de acordo com a tabela acima, distribuídos por gestão.

Tabela 1
Questionários respondidos distribuídos por gestão

Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho		
Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD
X	X	-	-	-	X	X	X	X

Legenda: (X) Respondido
(-) Não Respondido

Dispomos, portanto, das respostas de dois (2) Reitores, dois (2) Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação e dois (2) Pró-Reitores de Planejamento e Administração entre as datas de 07/09/2003 e 16/02/2004.

⁶² A gestão 1993/1994 enquanto Reitor *Pró-Tempore*, seguida da gestão 1995/1998, como titular.

6.7 OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

No quadro da presente pesquisa optamos em utilizar dois instrumentos de coleta de dados. O primeiro, o questionário, foi utilizado para mediar nossa comunicação com os gestores selecionados da UFBA. O segundo instrumento foi a pesquisa documental, executada para complementar e enriquecer o delineamento do contexto, através de diversas fontes de documentos institucionais. A seguir procuraremos descrever o questionário e a pesquisa documental.

6.7.1 O questionário

O questionário foi concebido como um instrumento semi-estruturado, previamente testado, composto de doze (12) questões, sendo que uma aberta, de caráter qualitativo. As questões estruturadas possuíam uma escala de valor, na tentativa de quantificar as respostas de modo objetivo.

A escala oferece um parâmetro gradual de intensidade⁶³, o que, após a totalização das respostas, atinge uma pontuação máxima de dezoito (18) pontos, obtidos a partir do número total de questionários respondidos, seis (6), e a pontuação mínima da escala de respostas, três (3).

No questionário (APÊNDICE A - Questionário), a primeira questão procurou identificar os documentos de maior relevância para os processos decisórios da UFBA no âmbito da atuação de cada gestor. Para tanto, listamos, em ordem alfabética vinte e cinco (25) tipos de documentos, sendo vinte (20) produzidos pela universidade e cinco (5) no âmbito do Governo Federal, considerando aqui o fato de que a UFBA é uma instituição federal de ensino superior.

Entendemos que parte da tipologia documental apresentada representa, significativamente, a memória institucional. Se considerarmos, por exemplo, os documentos constitutivos, isto é, aqueles documentos sobre os quais repousam a

⁶³ Definidas por: Zero (0) sem importância, um (1) pouco importante, dois (2) importância moderada e três (3) indispensável.

existência de uma pessoa jurídica, desde seus fundamentos legais, precisando direitos e deveres institucionais, até a regulação do seu funcionamento organizacional, notaremos, na questão 01, a presença dos tipos documentais institucionais, como *o estatuto, o regimento geral e os regimentos internos* (GAGNON-ARGUIN, 1999, p.17).

Destacamos, também, como indicativo da memória institucional, a valiosa presença dos documentos de reuniões colegiadas, criados no quadro das atividades colegiadas de decisão e no exercício da ação do poder representativo na universidade, implicando ou exigindo a aprovação de pessoas oficialmente reunidas, como as *atas* (GAGNON-ARGUIN, 1999, p.67).

Os documentos de direção, também estratégicos, possibilitam aos membros de uma determinada organização orientar suas ações para um fim comum. Através desses documentos, as informações das principais diretrizes são comunicadas pelos membros da administração central, através dos *relatórios de atividades e gestão* (GAGNON-ARGUIN, 1999, p.95).

Os documentos de comunicação são aqueles que reúnem os tipos de documentos que buscam, fundamentalmente, estabelecer e manter as relações internas e externas necessárias para sustentar o desenvolvimento integrado da organização. Vale notar que as comunicações internas são indispensáveis para assegurar a eficácia e a eficiência da organização. Os documentos de comunicação e informação devem ser concebidos como disseminadores, sobretudo internos, das diretrizes, metas e missão estabelecidas pela instituição, promovendo elevados graus de convergência cognitiva entre os membros da instituição. Entre os diferentes documentos que compõem esta categoria estão, por exemplo, *os relatórios e os boletins* (GAGNON-ARGUIN, 1999, p.186).

Os documentos contábeis e financeiros, por sua vez, estão relacionados às operações contábeis que apóiam os processo de obtenção, gestão e planejamento dos recursos financeiros de uma instituição. Pertencem a esta categoria, destacadamente, *os balanços financeiros* (GAGNON-ARGUIN, 1999, p.225).

Os documentos jurídicos, no caso da UFBA, atendem, fundamentalmente, às especificidades e exigências de leis e regulamentos estabelecidos pelo Governo nas suas diversas instâncias (GAGNON-ARGUIN, 1999, p.311). São documentos jurídicos a LDB, o PNE e outras leis, como a Lei nº 8666/93, que institui normas para

licitações e contratos da administração pública, regulamentando o Art. 37, inciso XXI da Constituição Federal (BRASIL, 2004).

O segundo item do questionário procurou verificar a eficácia, independentemente da eficiência, dos documentos relacionados na questão anterior para subsidiar a tomada de decisão. A questão preocupava-se em avaliar o grau de eficácia do fluxo documental associado à memória institucional que chegava às mãos ou ao conhecimento do gestor. Ou seja, a dinâmica documental conseguia suprir as necessidades de informação dos gestores já na primeira oferta do documento e da informação nele contida, ou ainda era preciso, com frequência, dispor de documentos e informações adicionais?

A terceira pergunta buscou identificar onde os gestores costumam obter os documentos e as informações consideradas indispensáveis. Para tanto, foram listados quatorze (14) locais e sistemas, a partir da estrutura da UFBA, como destinos freqüentes (ou não) da demanda dos gestores por informações e documentos julgados indispensáveis à atividade de gestão. Foram contemplados, inclusive, os “lugares de memória” estabelecidos na fase exploratória.

A quarta questão tentou caracterizar a dinâmica operacional implicada na obtenção de informações arquivísticas associadas à memória institucional. Ou seja, quais são os canais e os meios mais utilizados para a manifestação da demanda por documentos e informações de caráter arquivístico utilizados pelo gestor? São listados cinco (5) meios para que o gestor indique como ele costumava proceder para obter os documentos e as informações consideradas indispensáveis.

A quinta, a sexta e a sétima questões estão relacionadas com o grau de dificuldade para identificar, localizar e acessar os documentos e informações de caráter arquivístico considerados indispensáveis.

A oitava questão buscou identificar as principais resistências ou falhas do sistema de informação arquivística na obtenção dos documentos e informações consideradas indispensáveis à atividade de gestão.

A nona questão procurou estabelecer e caracterizar a demanda de documentos de valor histórico, diretamente implicados com os conteúdos da memória institucional, para dar suporte às situações decisórias.

A décima questão, por sua vez, buscou identificar a prevalência do contexto imediato, ou sincrônico, ou do contexto histórico, diacrônico, no momento decisório. A questão procurou avaliar a presença da informação estratégica, de base

histórica e arquivística na gestão da UFBA. Isso porque entendemos que a natureza organizacional, majoritariamente burocrática da UFBA, uma IFES, muitas vezes a alternativa mais eficiente e eficaz pode ser funcionar, exatamente, com o ônus de decisões com base, única e exclusivamente, em informações de caráter operacional.

A décima primeira questão foi aberta, qualitativa e, em boa medida complementa a questão anterior. A questão foi voltada para verificar onde buscar os parâmetros balizadores (inclusive teóricos) e referenciais históricos na UFBA para fazer do ato decisório uma iniciativa coerente com a perspectiva e o compromisso histórico da universidade com seus elementos instituintes, como sua missão, objetivos e identidade.

E, finalmente, a décima segunda questão indaga sobre a profissionalização da gestão e do processamento da informação de natureza arquivística, através da implicação e integração de profissionais da área de arquivologia no quadro de funcionários, assessores ou consultores da UFBA. Inclusive, lembramos que a própria UFBA, desde 1998, é a única universidade na Região Norte-Nordeste que oferece um curso de graduação em Arquivologia, com reconhecimento do MEC.

6.7.2 A pesquisa documental

A pesquisa documental foi realizada, também, com caráter exploratório e de investigação estruturada. Inicialmente, procuramos identificar e localizar quais possíveis fontes primárias poderiam ser consultadas, considerando os objetivos da tese. Em seguida, tomamos algumas informações operacionais, como por exemplo, o horário em que poderíamos efetivar a consulta dos documentos.

Consultamos, num primeiro momento, os documentos institucionais disponíveis no Setor de Documentação e Informação da PROPLAD e na Seção de Memória da UFBA, isto é, estatutos, regimentos gerais, regimentos internos, organogramas, relatórios de gestão e relatórios de atividades, entre outros.

Assim, procedemos a identificação e a leitura dos Relatórios de Gestão e de Atividades dos reitorados já estabelecidos no quadro da pesquisa que se encontravam disponíveis. Entendemos que esse tipo de documento apresenta

vestígios das ações empreendidas nos reitorados Felipe Serpa, Heonir Rocha e Naomar Almeida relacionadas a memória institucional e organizacional da UFBA pois, através dos relatórios:

a UFBA reafirma o seu compromisso de tornar pública suas principais realizações, possibilitando à sociedade a avaliação de seu desempenho institucional. Com relação à comunidade universitária esse procedimento permite que seus órgãos colegiados disponham de informações indispensáveis à formulação da política universitária (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2003c).

Os relatórios procuram, de forma sintética, registrar as principais ações desenvolvidas nas áreas de ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa científica e tecnológica, extensão e administração universitária, com o objetivo de prestar contas das referidas ações. A cada final de ano é elaborado um relatório de atividades, e ao final do reitorado um relatório de gestão. Observamos que, ao longo do tempo, a estrutura dos relatórios tem sido aperfeiçoada. Mas, de modo geral, adota a sistemática de agrupar as atividades acadêmicas, as atividades universitárias e as atividades especiais. Nos últimos anos (desde 2001) foram adicionados os indicadores do desempenho institucional e a UFBA em números. No entanto, vale lembrar que esses relatórios são de difícil consulta, por ausência de índices, ou indexação posterior, contribuindo para que a disseminação da informação não seja eficaz. Assim, para se apreender o conteúdo de um relatório, se faz estritamente necessário ler os relatórios na sua totalidade, pois os sumários são bastante sintéticos.

7 A DINÂMICA DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Para a análise objetiva dos resultados, apresentamos o conjunto das respostas dos gestores como valores totalizados em tabelas independentes, bem como a representação gráfica do desempenho de cada item das questões respondidas. Como observamos anteriormente, as questões foram estruturadas de forma a obter, no conjunto das respostas, uma gama variável de valores. O objetivo da escala é promover uma base de dados mensurável, com a finalidade de realizar uma atividade de análise mais criteriosa. Assim, cada questão corresponde, do ponto de vista do seu conteúdo, a uma ou duas categorias de análise, sempre relativas ao papel do gestor no âmbito de sua competência, ou ao desempenho dos fluxos e circuitos de informação na UFBA. Optamos em destacar as categorias de análise seguida da análise dos dados.

7.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A aplicação de categorias de análise na presente pesquisa desempenhou papel decisivo na interpretação dos resultados. Ainda que formuladas, normalmente, para avaliar entrevistas de pesquisas qualitativas e não questionários, as categorias de análise foram formuladas objetivando conter e extrair da ampla possibilidade de interpretação das respostas inferências relevantes para o núcleo epistemológico da tese, a saber: o tema, o problema e a hipótese que foi verificada. As categorias de análise, a rigor, compõem o arsenal metodológico das pesquisas qualitativas, mas podem ser aplicadas a questionários, considerando sua formulação após a coleta de dados, como aponta Gomes (1998, p.70). As categorias de análise são defensáveis, ainda, considerando que nos questionários ocorrem itens abertos, proporcionando uma intervenção subjetiva e qualitativa da população selecionada para a pesquisa.

Para a presente pesquisa as categorias de análise funcionaram como um filtro semântico e garantiram à atividade de análise coerência e precisão, ampliando a abrangência inicial das questões do instrumento de pesquisa. Não se deve, portanto, ver na aplicação das categorias de análise uma tentativa de analisar

qualitativamente dados quantitativos, uma vez que foram formuladas visando atender à interpretação dos dados, ampliando, de forma controlada, as possibilidades de inferência da própria pergunta fixada inicialmente no questionário.

Contudo, há uma contrapartida em demarcar e interpretar as respostas através de categorias de análise: outras inferências, legítimas e logicamente possíveis, poderiam ser elaboradas contando com a mesma base de dados, mas devem ser descartadas. Não estamos, portanto, esgotando o potencial de inferências da base de respostas. Assim, apresentamos, a seguir, a tabela com a relação das categorias de análise segundo as questões do instrumento de coleta de dados e os eixos epistemológico e semântico da tese.

Tabela 2 – Categorias para a análise do questionário

Questão	Categorias de Análise (Demarcação semântica das respostas)	
	Gestão Universitária	Memória Institucional
1	Relevância dos tipos documentais para a gestão universitária.	Participação efetiva dos tipos documentais ligados à memória institucional na gestão universitária.
2	Grau de eficácia (não de eficiência) na correlação entre a informação demandada e o documento obtido.	
3	Suposição, por parte do gestor, do setor responsável pelo documento requerido.	Lugar onde o documento / informação está efetivamente depositada.
4	Canal mais eficiente para obtenção do documento / informação desejada pelo gestor.	Modo de disponibilidade institucional do documento / informação. Ou seja, como o documento está disponível para consulta na instituição.
5	Precisão da identificação de documentos na instituição na visão dos gestores.	
6	Ausência ou deficiência dos meios de busca e pesquisa documental na universidade.	Ausência ou deficiência na indexação de documentos relativos à memória institucional.
7	Ausência de logística institucional para o fluxo documental da UFBA.	Ausência de integração e intercâmbio entre os acervos arquivísticos da UFBA.
8	Impressões e percepção acerca do desempenho global dos sistemas de informação e memória da UFBA.	
9	Situações de decisão que mais demandam documentos diretamente relacionados com a memória institucional.	Grau de participação da documentação histórica em contextos decisórios relevantes da UFBA.
10	Caráter (imediate ou histórico) predominante dos contextos decisórios segundo a percepção do gestor.	Demanda dos contextos decisórios por informação estratégica, vinculada à memória institucional.
11	Possíveis fontes de referências históricas na UFBA (sobretudo conceituais) para seus contextos decisórios segundo a visão do gestor.	
12	Papel do profissional de arquivologia no assessoramento às instâncias decisórias da UFBA.	Papel do profissional de arquivologia na disseminação da memória institucional da UFBA.

Cabe observar, ainda, que as categorias de análise procuram estabelecer e assegurar o caráter de evidência científica para as repostas ou inferências decorrentes da análise conjunta, ou combinada, de uma ou mais repostas. E assegurar o caráter de evidência científica das repostas, através de uma demarcação semântica (aplicação de categorias de análise), cumpre o objetivo epistemológico de verificar, ou refutar, uma hipótese. No presente capítulo, estaremos diante da demonstração da hipótese verificada, dada a necessidade de estabelecer, ao final do percurso, uma tese. Ao longo da análise, estaremos, portanto, diante de indícios e sentenças que confirmam a argumento da hipótese.

7.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados apresentada a seguir obedece à seguinte ordem de exposição: a) análise das repostas quantificadas, b) análise comparativa entre os elementos da mesma questão e, c) análise de composição, contando com outras repostas do questionário. A análise dos dados obedeceu à ordem original das questões. Vale lembrar que os valores totais das repostas foram estabelecidos segundo a escala sugerida para o preenchimento do questionário (APÊNDICE A - Questionário).

7.2.1 Tipos de documentos identificados como indispensáveis para o processo de tomada de decisão

No que diz respeito a questão 1, apresentaremos, primeiramente, a discussão do mapa integral das repostas por gestão, seguida da totalização e da representação gráfica e comparativa das repostas, sendo finalizadas a partir das categorias de análise estabelecidas. Assim, identificamos a seguir, a Tabela 3 – Tipos de documentos identificados como indispensáveis para o processo de tomada de decisão, contendo o mapa integral da performance das repostas por gestão e por gestor.

Tabela 3 – Tipos de documentos identificados como indispensáveis para o processo de tomada de decisão

Tipos de documentos	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho		
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD
Atas	1	1	-	-	-	3	2	2	2
Balanços Financeiros	1	2	-	-	-	1	3	1	1
Boletim de Pessoal	1	1	-	-	-	1	2	0	2
Catálogos da UFBA	2	1	-	-	-	1	2	3	1
Constituição Federal	3	0	-	-	-	3	1	2	2
Contratos	3	1	-	-	-	3	3	0	3
Convênios	3	2	-	-	-	3	3	3	3
Diário Oficial da União	3	1	-	-	-	3	2	1	3
Editais	3	2	-	-	-	3	3	3	2
Estatuto	3	3	-	-	-	3	3	2	2
Estudos	2 ¹	2 ²	-	-	-	2	2	3	2 ³
LDB	3	3	-	-	-	3	2	1	1
Outras Leis	2 ⁴	3 ⁵	-	-	-	3 ⁶	-	3 ⁷	3 ⁸
Outros	3 ⁹	-	-	-	-	-	-	-	3 ¹⁰
Pareceres	2 ¹¹	3 ¹²	-	-	-	3 ¹³	3	3	3 ¹⁴
Pesquisa Institucional	3	-	-	-	-	2	-	3	1
Plano Diretor	2	1	-	-	-	1	-	2	3
PNE	2	-	-	-	-	1	-	-	1
Portarias	2	1	-	-	-	3	2	3	2
Projetos	3 ¹⁵	2 ¹⁶	-	-	-	0	-	3 ¹⁷	2
Regimento Geral	3	3	-	-	-	3	3	3	2
Regimentos Internos	3	3	-	-	-	3	3	3	1
Relatórios de Atividades	3	2	-	-	-	1	1	3	2
Relatórios de Gestão	3	2	-	-	-	1	1	3	2
Resoluções	3	3	-	-	-	3	3	3	3

¹ Análise diagnóstica e propostas.

² Situação da pesquisa na UFBA.

³ Projetos específicos de implementação de novas ações na UFBA.

⁴ Legislação do CNE.

⁵ Lei nº 8666, que trata do processo de licitação.

⁶ Leis que regem o sistema de pessoal e o sistema financeiro da licitação.

⁷ Relativas aos programas de pós-graduação.

⁸ Legislação sobre execução orçamentária anual.

⁹ Resoluções dos Conselhos da UFBA.

¹⁰ Relatórios de execução orçamentária.

¹¹ Originários dos Conselhos.

¹² Oriundos dos Conselhos e da Câmara de pós-graduação da UFBA.

¹³ Pareceres do CNE.

¹⁴ Sobre convênios, contratos e licitações.

¹⁵ Referentes a atividades acadêmicas da UFBA.

¹⁶ PG Nordeste.

¹⁷ Projetos de programas de pós-graduação e pesquisa (PIBIC, Programa de Capacitação para o Ensino Superior (PROCES), etc.).

Para facilitar a análise de dados, optamos em apresentar a tabulação dos dados, também, em forma de gráfico. O que permite a comparação da performance dos tipos documentais na UFBA segundo a sua totalização:

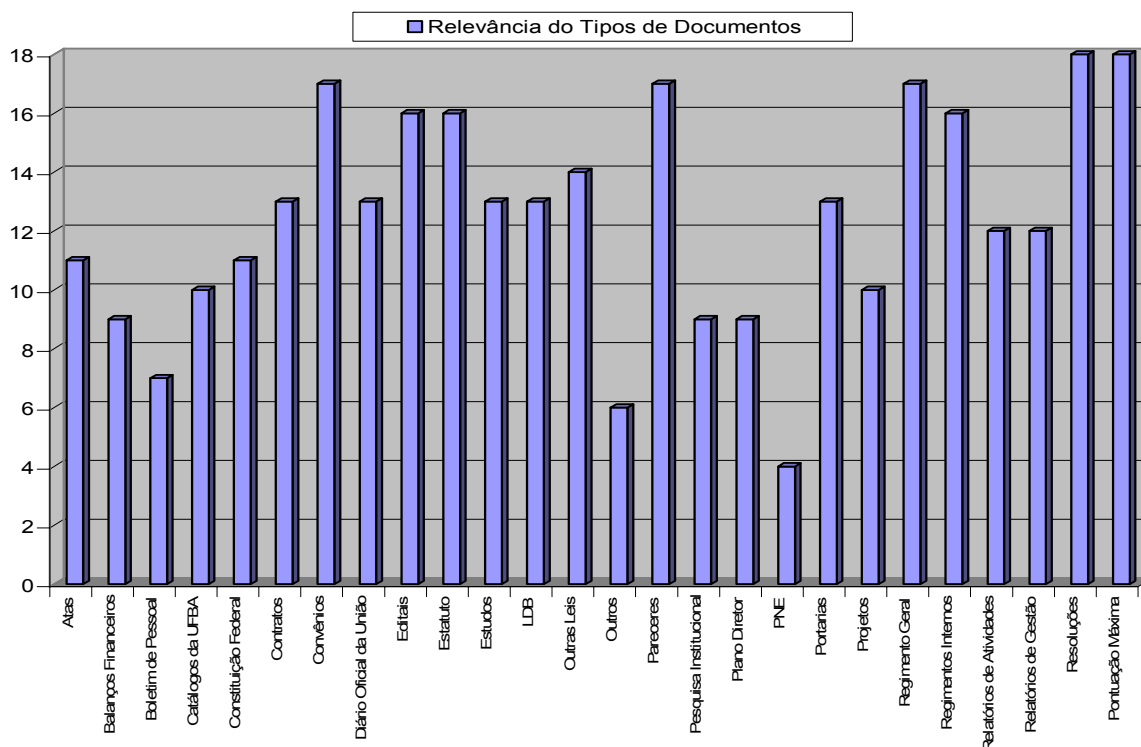


Figura 6 – Relevância dos tipos de documentos

Partindo da exposição dos dados acima, e considerando a primeira categoria de análise da questão 1, que versa sobre a *relevância dos tipos documentais para a gestão universitária*, podemos observar que a maioria dos documentos listados no questionário obteve marcas acima da média. De fato, a média de pontuação para a questão (no gráfico acima, a pontuação máxima está representada pela última coluna à esquerda, com dezoito (18) pontos), é de nove (9) pontos, ficando os seguintes documentos acima da média: Atas (11 pontos), Catálogos da UFBA (10 pontos), Constituição Federal (11 pontos), Contratos (13 pontos), Convênios (17 pontos), Diário Oficial da União (13 pontos), Editais (16 pontos), Estatuto (16 pontos), Estudos (13 pontos), LDB (13 pontos), Outras Leis (14 pontos), Pareceres (17 pontos), Portarias (13 pontos), Projetos (10 pontos), Regimento Geral (17 pontos), Regimentos Internos (16 pontos), Relatórios de Atividades (12 pontos), Relatórios de Gestão (12 pontos) e Resoluções (18 pontos). Contudo, observamos que os documentos que mais se aproximaram da pontuação

máxima, segundo a distribuição normal dos resultados, como apontamos na hierarquia abaixo, foram as Resoluções, com dezoito (18) pontos, e os Convênios, Pareceres e Regimento Geral, os três com dezessete (17) pontos.

De modo contrário, os documentos com as três (3) pontuações mais baixas e, conseqüentemente, de menor relevância para a gestão, foram: o PNE, com quatro (4) pontos, Outros Documentos, com seis (6) pontos, Boletim de Pessoal com sete (7) pontos e o Plano Diretor da Universidade, a Pesquisa Institucional e o Balanço Financeiro com nove (9) pontos.

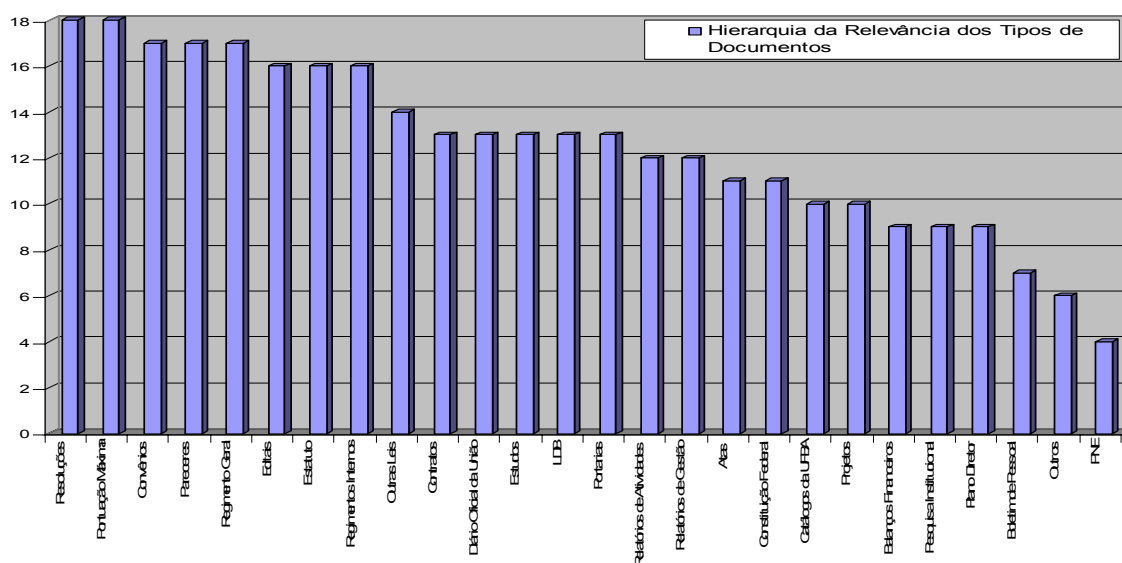


Figura 7 – Hierarquia da relevância dos tipos de documentos

A partir dos primeiros resultados, apontados acima, podemos apoiar e reforçar a formulação inicial, motivada apenas pela fase exploratória: a hegemonia das dinâmicas operacionais, organizacionais e burocráticas na gestão da UFBA, sinalizado e verificado pela elevada pontuação de documentos de caráter eminentemente operacional, como as Resoluções e os Convênios, hoje, relevantes fontes extras de recursos para quase todas as universidades federais do Brasil.

De modo contrário, os documentos de caráter estratégico foram julgados como sendo de pouca relevância, a ponto do PNE, um plano de Estado, com objetivos e metas para a educação nacional, e notadamente para o ensino superior, obteve apenas quatro (4) pontos, de um máximo de dezoito (18) pontos. Com efeito, como foi assinalado, os documentos de caráter estratégico estão entre os que menos pontuaram, o que aponta e fortalece o argumento de uma cultura de gestão sem planejamento; uma cultura de soluções imediatas, sempre de curto prazo.

Soluções para problemas cuja ocorrência poderia ser prevista com razoável antecedência. Mas no contexto da cultura da urgência (pois sem planejamento), só há possibilidade de participação na redução das incertezas, com vistas à decisão, a informação que dispuser, fundamentalmente, de velocidade e de facilidade de acesso em seu fluxo, desde sua formulação, passando pela demanda e chegando à velocidade e facilidade de localização e acesso.

Considerando a segunda categoria de análise da questão 1, sobre a *participação efetiva dos tipos documentais ligados à memória institucional na gestão universitária*, podemos observar que há, sim, uma demanda consistente por documentos que estão, naturalmente, associados aos conteúdos da memória institucional. Citamos as Atas com onze (11) pontos, o Estatuto com dezesseis (16) pontos, o Regimento Geral com dezessete (17) pontos e os Regimentos Internos com dezesseis (16) pontos, além dos Relatórios de Gestão e dos Relatórios de Atividades, ambos com doze (12) pontos. Todos acima da média, ainda que distantes da pontuação máxima. Mas é o suficiente para caracterizar uma demanda efetiva por conteúdo de valor histórico e natureza arquivística no âmbito da administração superior da UFBA.

Há, portanto, uma percepção de que a informação arquivística vinculada, ou que vincula, o ato decisório à memória institucional é imprescindível e deve, sim, participar das soluções necessárias à gestão universitária. Contudo, lembramos que a fase exploratória revelou que os “lugares de memória” da universidade não estão articulados em uma política institucional consistente ou, mesmo, em acordos bilaterais entre uma unidade e o Arquivo Geral ou entre duas unidades ou setores afins. Também, entre os sistemas do CPD, não há um único destinado à gestão eletrônica/digital de documentos estratégicos de natureza arquivística, ou que desempenhe funções similares. Ou seja, não há o mínimo de formalidade, estrutural ou sistêmica, relativa à gestão da memória institucional. No entanto, ainda assim, mesmo com disponibilidade e acesso precários, constatamos uma importante demanda por conteúdos relativos à memória institucional no âmbito da administração superior.

Assim, podemos inferir que, se os conteúdos da memória institucional forem estruturados e ampliarem suas possibilidades de acesso, sobretudo através da disciplina arquivística, certamente se revelará ainda mais participativa junto às ações de gestão e planejamento da administração superior da UFBA.

7.2.2 Grau de precisão entre a informação demandada e o documento obtido pelo gestor

Considerando a categoria de análise para a questão 2, que estabelece o grau de eficácia (não de eficiência) na correlação entre a informação demandada e o documento obtido, bem como a tabela (logo abaixo) com as respostas tabuladas da questão, podemos inferir que há, sim, ruído significativo na correlação entre a informação demandada pelo gestor e o conteúdo do documento oferecido ao gestor. Normalmente, as causas de ruídos como esses são atribuídas à ausência de classificação, descrição e indexação documental.

Tabela 4 - Grau de precisão entre a informação demandada e o documento obtido pelo gestor

	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho		
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD
Nunca			-	-	-				
Raramente			-	-	-			X	X
Com frequência	X		-	-	-	X	X		
Sempre		X	-	-	-				

Não raro acusam a inexistência de profissionais da área de arquivologia atuando diretamente junto ao acervo onde os documentos são disponibilizados. Ou seja, há um grau relevante, a ser considerado, de imprecisão na correlação da informação demandada e do documento que a contém.

O significativo grau de imprecisão entre informação requerida e documento obtido, que parece ter melhorado na Gestão de Naomar Monteiro de Almeida Filho, mais uma vez corrobora com a constatação motivada pela fase exploratória: os sistemas de informação de natureza arquivística da UFBA carecem de estrutura e dinâmica sistêmica com aporte técnico. Há reiterado improvisado, ou isolamento, dos procedimentos adotados nos acervos de arquivo da universidade. Assim, os eventuais procedimentos bem sucedidos em um setor da instituição não podem ser generalizado para outros, ou todos os setores da universidade, uma vez que não há procedimentos padronizados.

Tanto os sucessos, assim como os fracassos, nos setores relacionados à memória institucional ainda devem ser pensados caso a caso, isoladamente, considerando a ausência de uma política e de um sistema institucional que universalize os procedimentos e as técnicas arquivísticas para toda a universidade. No quesito informação arquivística e memória institucional, a UFBA está impossibilitada de aprender com a própria experiência, dada a diversidade e a desigualdade de procedimentos, estruturas e sistemas disponíveis e em operação.

Podemos constatar, também, que, para a atividade de gestão, informações com diferentes conformações institucionais e propriedades são simultaneamente e igualmente necessárias. Ocorre que os sistemas de informação operacional, que atendem, basicamente, às atividades meio da universidade, estão plenamente adaptadas às exigências da cultura administrativa da urgência, uma vez que estão qualificadas digitalmente, enquanto a grande maioria das informações estratégicas, entre as quais boa parte dos documentos atinentes à memória institucional, não dispõem, ainda, da competência de disponibilidade e acesso verificada no conjunto das informações operacionais. O resultado prático da assimetria institucional no acesso às informações estratégicas e operacionais é a impossibilidade de fazer da gestão uma atividade coerente com as atividades de avaliação e planejamento institucional, ambos pertencentes à categoria de informação estratégica, mas que responde a boa parte dos problemas conjunturais imediatos.

7.2.3 Lugares onde costumam obter os documentos e as informações consideradas indispensáveis

Partindo da primeira categoria de análise para a questão 3, que procura avaliar *a suposição que o gestor faz do setor responsável pelo documento requerido*, podemos observar que parte considerável das demandas por acesso à informação, tanto operacional quanto estratégica, é mediada por sistemas eletrônicos de informação institucional, o que se revela coerente com a demanda dominante por informação de caráter sistêmico (no caso, informação qualificada digitalmente) na administração superior da UFBA, fenômeno decorrente da cultura da urgência

administrativa, o que resulta, por sua vez, na ausência de planejamento institucional sistemático e na ausência de demanda por informação de caráter estratégico, sobretudo se vinculada aos sistemas tradicionais de arquivo.

Tabela 5 – Onde costumam obter documentos / informações consideradas indispensáveis

Local	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho			Total
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	
Gabinete Reitor	3	2	-	-	-	3	3	1	2	14
Vice-Reitor	2	1	-	-	-	2	1	1	1	08
Pró-Reitorias	3	2 ¹⁸	-	-	-	2 ¹⁹	2	3	2 ²⁰	14
Procuradoria Jurídica	2	2	-	-	-	2	3	1	2	12
Assessorias	3 ²¹	2 ²²	-	-	-	0	2	1	1 ²³	09
Secretaria Conselhos Superiores	2	1	-	-	-	2	3	2	1	11
Unidades Universitárias	2	3	-	-	-	2	2	2	1	12
Arquivo Geral UFBA	1	1	-	-	-	0	0	0	1	03
Setor de Informação e Documentação PROPLAD	3	1	-	-	-	2	2	1	2	11
Seção de Memória BC	1	0	-	-	-	0	1	0	1	03
CPD da UFBA	2	3	-	-	-	2	2	3	3	15
Órgãos Suplementares	1	1	-	-	-	1	2	0	2 ²⁴	07
Comunidade Externa	2 ²⁵	-	-	-	-	0	2 ²⁶	-	1	05
Internet	1 ²⁷	3 ²⁸	-	-	-	0	3 ²⁹	3	2 ³⁰	12
Outros	2 ³¹	-	-	-	-	-	-	-	0	02

Com efeito, observando os lugares de consulta acima da média podemos entender, mas não justificar, a descentralização, sem sistema, da informação arquivística e da memória institucional da UFBA. Considerando a pontuação máxima de dezoito (18) pontos (representada no gráfico abaixo pela última coluna à direita), e determinando a média da pontuação, com nove (9) pontos, notamos que os

¹⁸ PROPLAD e PROGRAD.

¹⁹ Em todas elas, dependendo do assunto.

²⁰ PROGRAD, PRPPG, PROEXT e PRODEP.

²¹ Particularmente as acadêmicas.

²² Planejamento.

²³ Assuntos internacionais.

²⁴ Hospitais.

²⁵ As universidades do Estado.

²⁶ Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES).

²⁷ Informações acadêmicas no Brasil e no mundo.

²⁸ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), MEC e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

²⁹ Diversos.

³⁰ Ministérios.

³¹ O CRUB e a ANDIFES.

“lugares” de consulta que se destacam possuem uma das duas características: ou 1) são todos “lugares” setoriais, ou seja, assessoram um único setor ou serviço da universidade; e 2) estão qualificados digitalmente, e isso significa que operam basicamente com informação operacional em contínuo fluxo eletrônico.

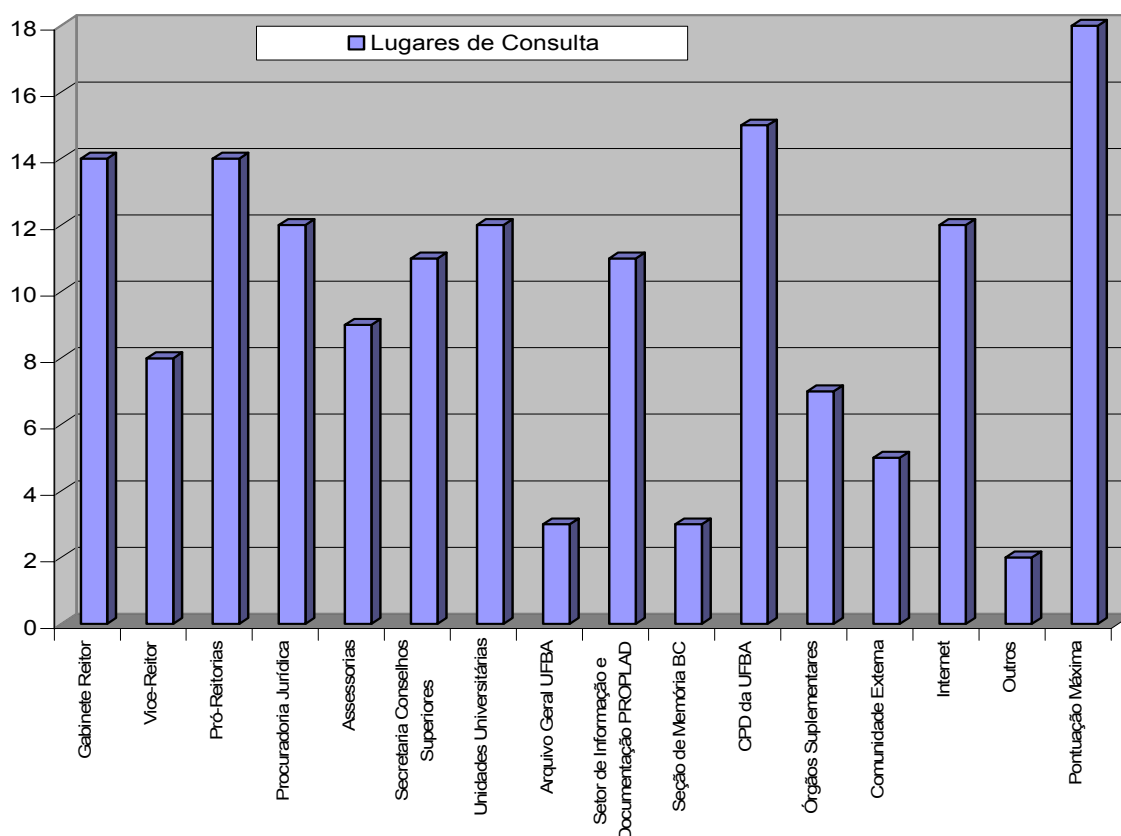


Figura 8 – Lugares de consulta

Assim, destacam-se acima da média: o Gabinete do Reitor e as Pró-Reitorias com quatorze (14) pontos, a Procuradoria Jurídica, com doze (12) pontos, a Secretaria dos Conselhos Superiores, com onze (11) pontos, as Unidades Universitárias, com doze (12) pontos, o Setor de Documentação e Informação da PROPLAD, onze (11) pontos, o CPD da UFBA com quinze (15) pontos e, a Internet, com doze (12) pontos.

De modo contrário, os “lugares” que centralizam a informação arquivística e os documentos que são, tecnicamente, identificados com a memória institucional, são pouco consultados, e pontuaram timidamente (em realidade, obtiveram a menor pontuação), como é o caso do Arquivo Geral e da Seção de Memória, ambos com três (3) pontos.

Constatamos, assim, uma concentração da atividade de consulta nos setores descentralizados, isolados, com procedimentos e desempenho completamente distintos e específicos e, na informação qualificada digitalmente, sempre disponível e acessível. Os “lugares” centrais de informação de natureza arquivística vinculados à memória institucional estão distantes, fisicamente, dos centros de decisão e não dispõem, ainda, de suporte eletrônico para a disseminação da sua informação, o que impossibilita a onipresença do acervo para toda a universidade, inclusive para as instâncias de decisão.

Estamos, portanto, diante de mais uma das conseqüências da cultura da urgência administrativa, onde a instituição, dividida e fragmentada, ao menos do ponto de vista arquivístico e da organização da memória institucional, cria instâncias isoladas de acesso à informação em cada unidade, setor e serviço da universidade, descuidando completamente da integralização da informação institucional de natureza arquivística. As últimas colocações atendem, precisamente, à segunda categoria de análise da questão 3, que procura identificar *os lugares onde os documentos / informações estão efetivamente depositadas*.

A propósito, a UNICAMP (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 2001) consiste de um excelente exemplo de integração de arquivo central com arquivos setoriais através de um robusto sistema de arquivos, o Sistema de Arquivos (SIARQ) da UNICAMP. Primeiro, cabe ressaltar que o SIARQ da UNICAMP está ligado diretamente à Reitoria da Universidade, mas é composto por um Arquivo Central, por um Conselho Consultivo, por uma Comissão Central de Avaliação de Documentos e da Rede de Arquivos.

O SIARQ foi criado pelo Conselho Universitário da UNICAMP com os seguintes objetivos gerais:

- I – desenvolver uma política de aperfeiçoamento das atividades arquivísticas, compatível com as necessidades de agilização da informação e de eficiência administrativa;
- II – promover a interação e a interdependência das Unidades responsáveis pela custódia de documentos considerando a integração das diferentes fases da gestão documental;
- III – assegurar condições de conservação, proteção e acesso ao patrimônio documental, na defesa dos interesses da Universidade e dos direitos da comunidade acadêmica;
- IV – preservar a memória da universidade, protegendo seu acervo arquivístico, para servir como referência, informação, prova ou fonte de pesquisa científica (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 2001).

Entendemos que os objetivos apresentados acima são, precisamente, o conjunto das características necessárias à integração da informação arquivística e da memória institucional no cotidiano da gestão e do planejamento institucional da UFBA.

7.2.4 Canal de consulta mais eficiente para obter os documentos e as informações consideradas indispensáveis à atividade de gestão

A questão 4 procurou avaliar, segundo as categorias de análise estabelecidas para avaliar as suas respostas, *o canal mais eficiente para a obtenção da informação demandada* e, conseqüentemente, *o modo de disponibilidade, para consulta, da mesma informação*.

Estamos considerando os itens da questão 4 como uma função particular, a saber: a consulta para a obtenção de uma informação específica. A ressalva é pertinente, pois, os itens *telefone* e *diálogo direto* podem ser susceptíveis a interpretações equivocadas, como uma ordem do gestor para que um assistente ou um assessor consulte a informação que deseja em meio eletrônico, como a Internet. Aqui, apesar da ordem verbal, do *diálogo direto*, a informação foi obtida em meio eletrônico, o que não se encaixa nos objetivos da questão. Para a questão trata-se, exclusivamente, da iniciativa do gestor, considerada de modo isolado, para obter a informação completa ao *telefone* ou em *diálogo direto*.

Identificamos, portanto, um equilíbrio no acionamento dos canais físicos para a consulta de informações consideradas indispensáveis nas atividades de gestão. Contudo, observamos uma leve inclinação positiva (as maiores pontuações) para os meios mais tradicionais e não automatizados de consulta, como o telefone e o diálogo direto e uma leve inclinação negativa (a menor pontuação) para a consulta na Internet.

Uma interpretação consistente para as respostas da questão refere-se ao próprio argumento da hipótese adotada na tese, ou seja, o elevado grau de informalidade no acesso às informações consideradas indispensáveis para as atividades de gestão, o que, aliás, reforça os dados levantados na questão 2 do questionário, onde ficou patente a insuficiência da informação gerada em uma

primeira tentativa de acesso, o que demanda reiteradas tentativas de obtenção do documento e da informação correta.

Tabela 6 – Como costumam obter documentos / informações consideradas indispensáveis

Meios de Acesso	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho			Total
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	
Correio eletrônico	1	3	-	-	-	1	2	3	2	12
Dialogo direto	2	2	-	-	-	3	2	2	2	13
Páginas / Serviços Internet	1	2	-	-	-	0	2	3	1	09
Suporte papel (Cl, ofício, formulário)	2	2	-	-	-	1	2	2	2	11
Telefone	2	3	-	-	-	3	2	2	2	14
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Podemos inferir, também, que a disponibilidade digital dos documentos necessários à atividade de gestão não é percebida de forma clara e precisa pelos gestores, uma vez que a atividade de consulta direta (realizada pelo próprio gestor) através da Internet, como observamos, foi a resposta que menos pontuou.

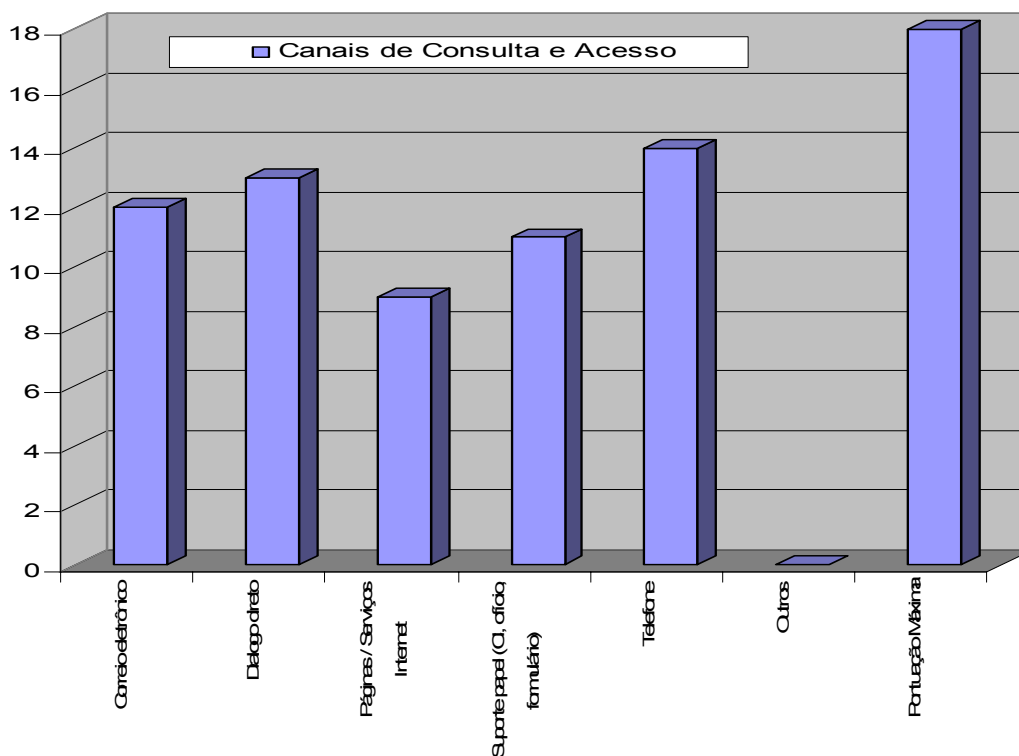


Figura 9 – Canais de consulta e acesso

Curiosa a presença deste dado, uma vez que em questões anteriores ficou clara a destacada disposição de consumo de informação operacional na administração superior da universidade que, em sua grande maioria, está associada à informação qualificada digitalmente. Mas, como observamos no início da questão, a interpretação mais correta pode ser a de que o gestor solicite através de diálogo direto (para os setores fisicamente próximos ao local de trabalho) ou através do telefone (para lugares distantes), informações que, aí sim, será colhida em meio eletrônico. Para o gestor, evidentemente, soa como informação obtida através de diálogo direto, mas, de fato, não o é. O mesmo se passa com a consulta ao telefone.

Corroborar com a análise acima a elevada taxa de consulta ao CPD, verificada na questão 3, setor que faz, notadamente, a gestão da informação operacional apoiada em sistemas eletrônicos e digitais de consulta e acesso.

7.2.5 Grau de dificuldade para identificar o documento ou a informação consideradas indispensáveis para as atividades de gestão

A questão 5 pretendeu avaliar o grau de dificuldade na identificação de documentos e de informações consideradas indispensáveis à atividade de gestão. Considerando a primeira categoria de análise da questão, que procura uma inferência sobre *a precisão da identificação de documentos na instituição na visão dos gestores*, avaliação que se revela, importante uma vez que, do ponto de vista técnico, o grau de dificuldade em identificar uma informação em um determinado acervo, indica, exatamente, o grau de investimento técnico no conteúdo do acervo.

Ou seja, podemos inferir se as etapas de tratamento dos documentos foram cumpridas e se estes foram estruturados de modo a otimizar a disponibilidade e o acesso ao seu conteúdo. Na questão da identificação documental, especificamente, o fundamental na organização do acervo consiste em facilitar, ao máximo, a associação de uma determinada informação ao conteúdo de um documento específico.

Tabela 7 – Grau de dificuldade para identificar os documentos e as informações consideradas indispensáveis à atividade de gestão

Grau	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho			To tal
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	
Dificuldade extrema	0	1	-	-	-	0	1	-	1	03
Muita dificuldade	1	1	-	-	-	1	3	-	1	07
Dificuldade moderada	2	2	-	-	-	2	2	-	2	10
Sem dificuldade	1	1	-	-	-	2	1	3	2	10

Considerando, ainda, a categoria de análise para a questão 5, podemos concluir que há, sim, alguma precisão na descrição documental, tanto para os gestores, como para os técnicos e assessores responsáveis pelo resgate da informação, considerando que a resposta “Sem Dificuldades” obteve pontuação máxima, mesmo que equivalendo à resposta “Dificuldade Moderada”. Aqui, de fato, importa as categorias “Muita Dificuldade” e “Dificuldade Extrema”, e ambas obtiveram uma pontuação reduzida, o que é positivo.

Partindo da evidência das respostas, pensamos de que houve, sim, algum investimento técnico nos setores ligados à informação arquivística que assistiam aos gestores avaliados. Podemos inferir que o trabalho de classificação e indexação dos documentos foi, de fato, positiva, ainda que constituída, isoladamente, diante de uma realidade imediata e exclusiva do setor ou contexto decisório específico.

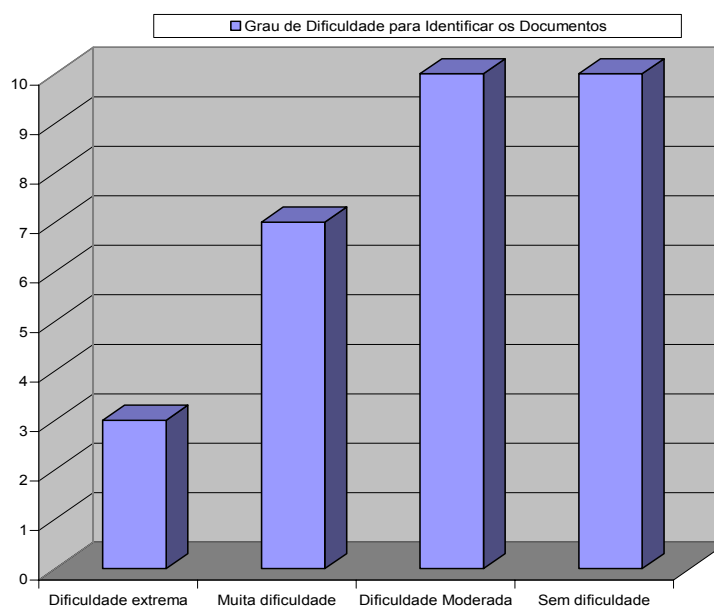


Figura 10 – Grau de dificuldade para identificar os documentos

Lembramos, mais uma vez, que todos os sistemas de informação e memória da UFBA, convencionais ou digitais, adaptaram-se e desenvolveram-se no atendimento ao contexto de urgência administrativa. Trata-se de uma realidade muito específica e o eventual sucesso no setor não pode ser aplicado a toda a universidade, dada a fragmentação dos sistemas de arquivo, como já observamos.

7.2.6 Grau de dificuldade para localizar documentos e informações consideradas indispensáveis

A questão 6, complementar à questão anterior, buscou compreender o grau de dificuldade para localizar, no âmbito da instância decisória consultada (Reitoria e Pró-Reitorias), os documentos e as informações demandadas. A questão avaliou o grau de integridade de um dado acervo e revelou a consistência dos métodos de organização permanente do acervo. Assim compreendido, e correlacionando com a questão anterior, podemos constatar forte relação entre as atividades de identificar um documento, ou seja, associar uma informação específica a um documento, e localizá-lo em um determinado acervo.

Tabela 8 – Grau de dificuldade para localizar os documentos / informações consideradas indispensáveis

Grau	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho			Total
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	
Dificuldade extrema	1	1	-	-	-	0	1	-	1	04
Muita dificuldade	1	1	-	-	-	1	3	-	1	07
Dificuldade moderada	2	2	-	-	-	2	2	-	1	09
Sem dificuldade	2	1	-	-	-	2	1	3	2	11

Tecnicamente, inclusive, consiste de procedimento padrão associar a identificação e a localização do documento, o que permite inferir o uso da prática integral da “cadeia informacional arquivística referente às três idades (correntes, intermediário e permanente) do ciclo de informação arquivística” (JARDIM, 1999, p. 31).

Considerando a categoria de análise para a questão 6, a saber, *a ausência de dispositivos de pesquisa documental e, particularmente, a ausência de indexação de documentos relativos à memória institucional*, observamos que os dispositivos de busca e localização funcionam regularmente, uma vez que os itens “Sem Dificuldade” e “Dificuldade Moderada” tiveram boas pontuações, ainda que distantes da pontuação máxima, é verdade, mas significativamente maiores que os itens “Muita Dificuldade” e “Dificuldade Extrema”.

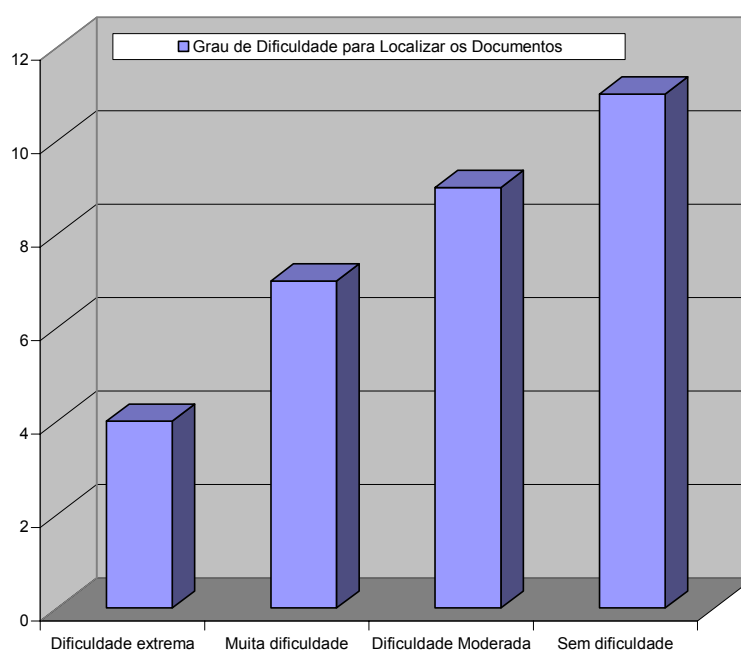


Figura 11 – Grau de dificuldade para localizar os documentos

Os resultados do gráfico acima, se comparados com as respostas da questão anterior, revelam plena coerência, como já observamos, confirmando, inclusive, o argumento da hipótese: elevado grau de imprevisto na aplicação do ciclo arquivístico em sua integralidade na UFBA, nos setores analisados. A competência exercida nas instâncias decisórias avaliadas não pode ser compatibilizada com o funcionamento de outras instâncias e contextos decisórios da universidade, dada a ausência de uma política de informação abrangente.

Lembramos, ainda, que a ausência de qualificação digital para a informação arquivística e, conseqüentemente, para a memória institucional, sobretudo no quesito localização, gera um das maiores perdas na leitura e na recuperação das referidas informações, uma vez que, através das tecnologias

digitais de informação e comunicação foram desenvolvidos sistemas de pesquisa e busca de informação dos mais completos e precisos já desenvolvidos para a área.

7.2.7 Grau de dificuldade para acessar os documentos e as informações consideradas indispensáveis

Diretamente relacionada com as questões 5 e 6, a questão 7 procurou identificar o grau de dificuldade para se ter acesso aos documentos considerados indispensáveis pelos gestores avaliados. O que se procurou foi conhecer a eficácia da logística interna do fluxo documental da UFBA. Segundo as categorias de análise da questão devemos observar, para a análise da questão a 1) *ausência de logística institucional para o fluxo documental da UFBA* e 2) *ausência de integração e intercâmbio entre os acervos arquivísticos da UFBA*.

Tabela 9 – Grau de dificuldade para ter acesso aos documentos / informações consideradas indispensáveis

Grau	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho			Total
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	
Dificuldade extrema	0	1	-	-	-	0	2	-	0	03
Muita dificuldade	1	1	-	-	-	1	2	-	1	06
Dificuldade moderada	1	2	-	-	-	2	2	3	1	11
Sem dificuldade	2	1	-	-	-	2	1	-	2	08

Comparando os resultados acima com as questões anteriores não constatamos discrepâncias, ou seja, o quadro manteve-se coerente com o mesmo conjunto de respostas das questões 5 e 6. E, de fato, as três variáveis, identificação, localização e acesso estão correlacionadas na atividade de arquivo corrente.

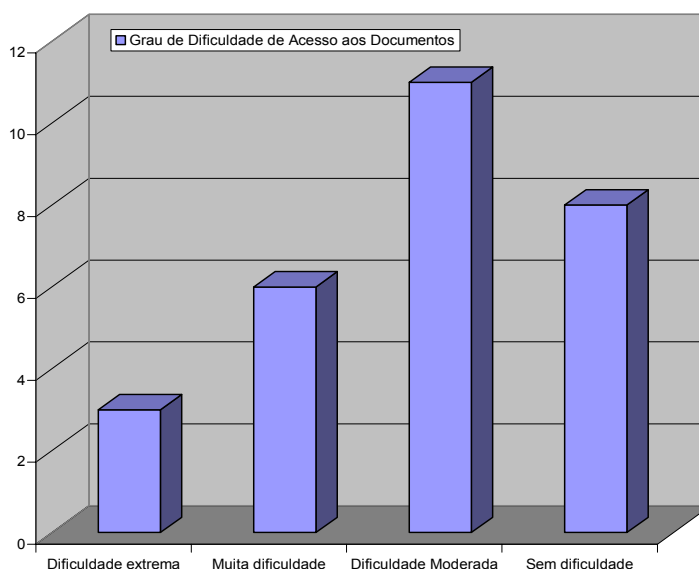


Figura 12 – Grau de dificuldade de acesso aos documentos

Mais uma vez, “Sem Dificuldades” e “Dificuldade Moderada” apresentaram as maiores pontuações, mas, como suas antecessoras, manteve-se distante da pontuação máxima de dezoito (18) pontos.

Os itens “Dificuldade Extrema” e “Muita Dificuldade” pontuaram pouco, o que é bom. A única discrepância no gráfico acima foi o salto do item “Dificuldade Moderada”, que ultrapassou a pontuação do item “Sem Dificuldade”, o que significa que os mecanismos de acesso aos documentos não possuem uma performance aquém da dos dispositivos de identificação e acesso à informação.

Uma evidência que corrobora com a discrepância citada é a constatação, realizada já na fase exploratória, da descentralização excessiva dos acervos arquivísticos na UFBA, chegando, mesmo, ao isolamento, o que certamente dificulta, quando não impossibilita, um diálogo intersetorial para o trânsito de documentos e informações. Além de fragmentada, do ponto de vista arquivístico, a UFBA encontra-se incapaz de integrar seus acervos de modo coerente e pertinente, dada a ausência, histórica, de uma política ampla de informação arquivística para a universidade.

7.2.8 Problemas que ocorrem no processo de obtenção dos documentos e informações consideradas indispensáveis

A questão 8 listou problemas comuns, que normalmente ocorrem para se obter um determinado documento. A questão se propõe a avaliar sinteticamente as variáveis que foram abordadas analiticamente nas questões 5, 6 e 7. Ou seja, “dificuldade em obter um determinado documento”, aqui, significa a performance global das três variáveis citadas, percebidas como um único ato: o de obter a informação desejada.

Assim, a questão pede que se associe à percepção global do processo de obter uma dada informação, um problema específico, listados como itens de resposta. Lembramos, ainda, que a categoria de análise para a questão foi definida como *impressões e percepção acerca do desempenho global dos sistemas de informação e memória da UFBA*.

Tabela 10 – Problemas que ocorrem no processo de obtenção dos documentos / informações consideradas indispensáveis

Problemas	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho			Total
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	
Morosidade	2	2	-	-	-	2	2	2	2	12
Imprecisão	1	2	-	-	-	2	2	2	2	11
Ausência de normalização documentos	2	2	-	-	-	1	2	2	2	11
Ausência de conservação documentos	1	2	-	-	-	1	2	1	1	08

Analisando o quadro de respostas acima, observamos que a pontuação não apresentou grandes oscilações, variou apenas quatro (4) pontos. No entanto, quem pontuou de modo mais significativo foi o problema “morosidade”, com doze (12) pontos. Mais uma vez, todos os itens se mantiveram distantes da pontuação máxima de dezoito (18) pontos. Ou seja, ainda que a morosidade seja uma constatação, não obteve, com a sua pontuação, uma relevância efetiva.

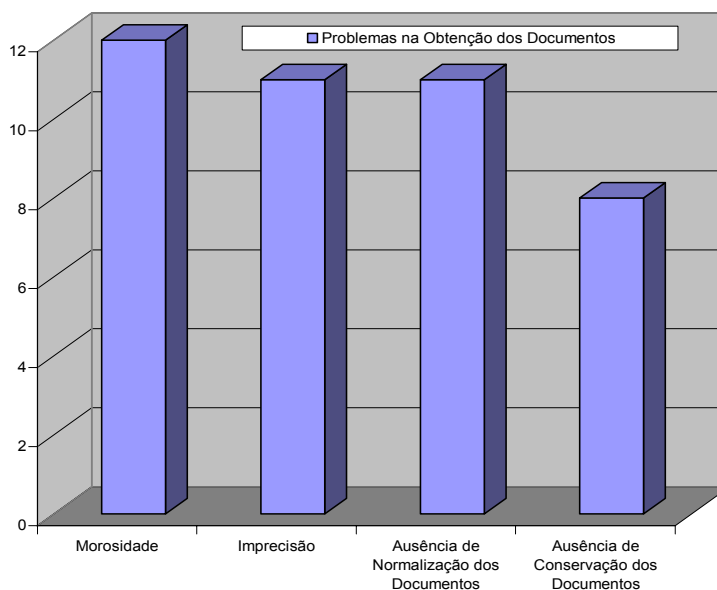


Figura 13 – Problemas na obtenção dos documentos

Ainda assim, merece destaque os itens “Imprecisão” e “Ausência de Normalização dos Documentos”, que obtiveram pontuação muito próxima à obtida pelo item “Morosidade”, e estão tecnicamente associados. De fato, a ausência de normalização dos documentos pôde ser verificada, também, na performance individual das variáveis avaliadas analiticamente das questões 5, 6 e 7.

Com efeito, ambas obtiveram marcas satisfatórias para o item “Sem Dificuldade”, mas todas distantes da pontuação máxima de dezoito (18) pontos, o que evidencia uma marca não tão significativa. Outra evidência que pode corroborar com a marca da imprecisão remonta à análise da questão 2, onde verificamos que é relativamente freqüente a necessidade de informação complementar.

7.2.9 Situações decisórias em que recorria a documentos de valor histórico

A questão 9 procurou dimensionar, diretamente, a demanda por documentos de valor histórico segundo contextos decisórios específicos. A distância entre a maior e a menor marca foi de seis (6) pontos, o que revela, também, certa

homogeneidade no conjunto das respostas. Contudo, alguns comentários ainda devem ser feitos sobre a questão 9. Um dos objetivos da questão foi o de sondar as situações decisórias onde a informação de natureza arquivística e, conseqüentemente, a memória institucional, teriam um papel indispensável na redução de incertezas para o processo decisório. Assim, a tabela 10 também resulta em um mapa de demanda, indicando quais as situações decisórias que devem ser contempladas, em um primeiro momento, com dispositivos estruturados de identificação, localização e acesso à informação de natureza arquivística e à memória institucional.

A questão 9 abordou a demanda por informação arquivística e memória institucional de um ponto de vista inverso, mas simétrico, ao da questão 1, ou seja, fixou-se nas situações decisórias, e não nos tipos documentais indispensáveis à decisão, prevalecendo como categorias de análise 1) *as situações de decisão que mais demandam documentos diretamente relacionados com a memória institucional* e 2) *grau de participação da documentação histórica em contextos decisórios relevantes da UFBA*. Analisando os resultados dispostos na tabela a seguir, podemos perceber que o item “Decisões de Planejamento Institucional” obteve não só a maior pontuação, mas uma pontuação que se revelou verdadeiramente significativa, atingindo dezesseis (16) de um máximo de dezoito (18) pontos.

Tabela 11 – Em quais situações decisórias recorria a documentos de valor histórico

Tipos de Situações	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho			Total
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	
Decisões colegiadas	2	3	-	-	-	3	2	2	2	14
Decisões de planejamento institucional	2	3	-	-	-	3	3	2	3	16
Decisões orçamentárias	1	3	-	-	-	3	1	1	1	10
Decisões administrativas/ organizacionais	1	3	-	-	-	3	1	2	1	11
Decisões acadêmicas	2	3	-	-	-	2	2	3	2	14

Em seguida, na colocação global, seguiram-se as “Decisões Colegiadas” e as “Decisões Acadêmicas”, ambas com quatorze (14) pontos, também muito

significativos, considerando a pontuação máxima de dezoito (18) pontos. Mais distantes da pontuação máxima e nas últimas marcas ficaram as “Decisões Orçamentárias”, com dez (10) pontos e as “Decisões Administrativas / Organizacionais”, com onze (11) pontos. Importa observar, aqui, que estes dois últimos itens colocados são instâncias decisórias eminentemente operacionais, constituindo-se como dinâmica das atividades meio da universidade.

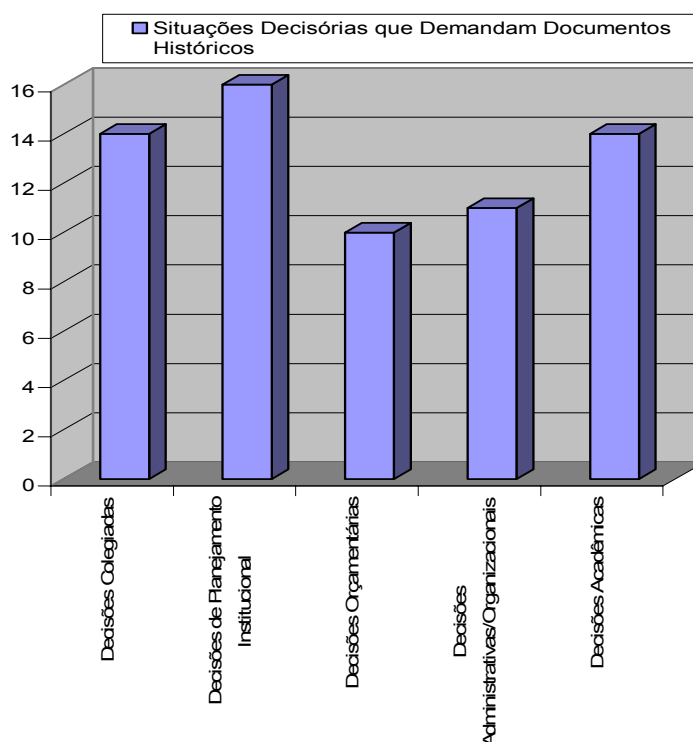


Figura 14 – Situações decisórias que demandam documentos históricos

Analisando o item de melhor pontuação, podemos observar que se trata de uma instância decisória estratégica, que envolve, fundamentalmente, o planejamento e, conseqüentemente, informações de caráter estratégico. É esta a situação que mais demanda por informação de caráter histórico, arquivístico, enfim, por elementos constituintes da memória institucional. Mais uma vez, portanto, podemos correlacionar memória institucional com informação estratégica.

É importante ressaltar, ainda, que a questão 9 reforça a evidência de que há, sim, demanda consistente e relevante para os conteúdos vinculados à memória institucional e à informação de caráter arquivístico, como já havia sido parcialmente antecipado pela questão 1. Após a questão 9, no entanto, pensamos na mesma

demanda do ponto de vista de sua gênese, o que reforça, sobremaneira, o contexto para sustentar o argumento da hipótese, a saber, que a demanda por informação arquivística e memória institucional são supridas de modo improvisado e assistêmico, o que termina por gerar uma falsa sensação de competência, que é incômoda, mas nada alarmante.

7.2.10 Percepção do gestor acerca da participação do conteúdo histórico nos contextos decisórios da universidade

A questão de número 10 procurou abordar o momento decisório de modo sintético e não analítico, panorâmico e não específico. Partindo da percepção global do ato decisório pelo gestor, a questão estabelece duas alternativas de resposta: a) prevalece no ato decisório o contexto imediato, como influência direta do momento decisório, ou seja, prevalece o conjunto de forças no plano das coexistências; ou b) o prevalece para o ato decisório o contexto histórico, ou seja, a influência do conjunto das decisões tomadas em situações anteriores e, particularmente, em situações semelhantes?

O objetivo central da questão foi o de avaliar a percepção global do gestor acerca da participação do conteúdo histórico nos contextos decisórios da universidade, tendo por unidades de análise 1) *o caráter (imediato ou histórico) predominante dos contextos decisórios segundo a percepção do gestor* e 2) *a demanda dos contextos decisórios por informação estratégica, vinculada à memória institucional*. As respostas foram surpreendentemente homogêneas.

Apenas um (1) dos entrevistados ficou com a opção a), ou seja, afirmou que o campo imediato, sincrônico, das relações de força é mais relevante que o eixo histórico para a tomada de decisão. Para analisar a questão, no entanto, devemos admitir que a idéia de coerência histórica goza de respaldo e se constitui de um valor corriqueiramente atribuído a gestões de sucesso. Contudo, o fato é que o conteúdo histórico dos documentos arquivísticos e da memória institucional, ainda que tendam a ser percebidos de modo semelhante, não o são. Isto porque não são revestidos

com os atributos da percepção de uma história participativa. O respeito à história, aqui, remete a um respeito difuso, porém intenso, pelo passado e o esforço dos que construíram a universidade.

7.2.11 Onde buscar parâmetros balizadores e referenciais históricos da UFBA para fazer do ato decisório um compromisso histórico da universidade com o conhecimento

A questão 11 foi o único item aberto de avaliação do questionário. O objetivo da questão foi o de colher indicações diretas e livres dos gestores sobre suas eventuais fontes concretas de referências “para fazer do ato decisório uma iniciativa coerente com a perspectiva e o compromisso histórico da universidade com o conhecimento, através da pesquisa, do ensino e da extensão”.

A questão foi pensada para completar a anterior, a questão 10, de um modo analítico e subjetivo/qualitativo e não sintético e objetivo. Assim, se o gestor, na questão anterior, assinalou a relevância destacada do “contexto da história”, agora, na questão 11, o mesmo gestor, deveria indicar e comentar, com total liberdade, as referências que sustentaram a sua escolha. A categoria de análise para a questão foi estabelecida como *fontes de referência históricas na UFBA (sobretudo conceituais) para seus contextos decisórios segundo a visão do gestor*.

Das respostas analisadas, verificamos algumas colocações muito interessantes. Da gestão de Luiz Felipe Serpa encontramos na resposta do próprio Reitor, forte referência ao projeto inicial da universidade, criado e implementado por Edgard Santos. Segundo Serpa (2003) na época de Edgard Santos, a UFBA

[...] se fez através de um projeto que ia além da reunião das escolas profissionais já existentes (a universidade seria conhecida por sua excelência na área de artes e humanidades), e que foi implantado nos 15 anos de reitorado do professor Edgard Santos. A reforma de 1968 não conseguiu desmontar o projeto e eu no reitorado procurei revê-lo e atualizá-lo.

Na gestão de Heonir Rocha, o então Pró-Reitor de Planejamento, Othon Jambeiro, remeteu, como fontes de referência histórica a Secretaria dos Conselhos Superiores, o Gabinete do Reitor e a Procuradoria Jurídica, além de considerar o

diálogo com pessoas que “aos poucos vão se constituindo em memória viva e que em alguns casos são consultadas”.

Na gestão de Naomar Monteiro de Almeida Filho, observamos que o próprio Reitor possui opinião semelhante. Acusou como fonte de referência histórica a consulta a gestores anteriores e a textos que reconhece como históricos da universidade. O Pró-Reitor de Planejamento, Luiz Petitinga, único que fez a opção pelo protagonismo do contexto imediato, sincrônico, sobre o ato decisório, identificou como fonte para a tomada de decisão as Resoluções dos Órgãos Colegiados e nas deliberações de reuniões com o Reitor, o Vice-Reitor e Pró-Reitores, recuperando parte da resposta da questão 1.

A Pró-Reitora de Pesquisa da gestão de Naomar Monteiro de Almeida Filho, Maria de Fátima Dias, colocou, em um testemunho precioso que, na UFBA

Falta essa instância, que reúna aquilo que pode nos dar a identidade institucional. Corremos atrás de relatórios, textos históricos, mas, nem sempre eles são agrupados... Não há, salvo engano, um local onde possamos recorrer ao Relatório da Unidade, da gestão tal, ao plano disso ou daquilo, que permitam referências institucionais. Costumo arquivar o que me parece importante, curioso, o que será referência futura, mas, desconheço se há na UFBA um setor para abrigar documentos institucionais, que não sejam as Portarias e as Resoluções (DIAS, 2004).

Com efeito, a primeira parte da resposta constata a falta de integração e divulgação dos “lugares de memória” da UFBA, que apesar de instituídos e instalados permanecem silenciosos e mudos diante da comunidade universitária. Outro ponto a ser destacado na resposta da Pró-Reitora de Pesquisa é a verificação de que os documentos de valor histórico (“textos históricos”) não são agrupados. O fato é que são agrupados, e, por vezes, até com excelência técnica, mas, sob a compreensão geral, proveniente da cultura institucional, de documento inativo e de arquivo morto.

Ainda outro ponto que merece destaque, quando, diante da incerteza do arquivamento ou agrupamento de documentos históricos, a Pró-Reitora admite que procede, também, o arquivamento independente do que lhe parece “importante, curioso, e que será referência para o futuro”. Ora, a motivação aqui decorre do fato dos “lugares de memória” não se fazerem presentes no cotidiano, sobretudo administrativo, da universidade e do corpo de gestores, o que termina por gerar insegurança quando à massa de documentos gerados e utilizados para a atividade

de planejamento e gestão. Mas devemos observar que iniciativas de arquivamento independente terminam por fragmentar as referências históricas da universidade ao limite da impossibilidade da reconstituição integrada dos conteúdos históricos da UFBA.

7.2.12 Demanda para profissionalizar os serviços arquivísticos

A questão 12 procurou verificar a presença e a demanda por profissionais ou serviços de arquivologia junto aos gestores avaliados. Observando a tabulação das respostas, podemos notar, inicialmente, que há um equilíbrio entre as indicações positivas e negativas de consulta ao profissional de arquivologia, apenas uma marca de diferença. Contudo, vale ressaltar que as justificativas apresentadas para a presença do profissional de arquivologia junto aos gestores (que marcaram positivamente a questão) apresentam situações muito específicas para a atuação do profissional de arquivo, como apontam os acréscimos qualitativos (comentários) à questão.

Tabela 12 – Demanda para profissionalizar os serviços arquivísticos segundo os gestores consultados

	Gestão Felipe Serpa			Gestão Heonir Rocha			Gestão Naomar Almeida Filho		
	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD	Reitor	PRPPG	PROPLAD
Não	-	-	-	-	-	X	X	-	-
Sim	X	-	-	-	-	-	-	X	X

Com efeito, apenas o Reitor Felipe Serpa afirmou consultar com alguma regularidade um profissional da área de arquivos para a atividade corrente de gestor. A questão foi abordada segundo as categorias de análise 1) *papel do profissional de arquivologia no assessoramento às instâncias decisórias da UFBA* e 2) *papel do profissional de arquivologia na disseminação da memória institucional da UFBA*.

Segundo a Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação da gestão Naomar Monteiro de Almeida Filho, por exemplo, a consulta a um profissional da área de arquivologia foi realizada uma única vez, para uma tarefa muito específica, a saber,

a organização do arquivo da PRPPG. O Pró-Reitor de Planejamento e Administração, Luiz Petitinga, também da gestão de Naomar Monteiro de Almeida Filho, assinalou que raramente consulta um profissional da área, recorrendo ao mesmo apenas “Em ocasiões em que o resgate da documentação necessária à tomada de decisão mostrou-se crítica”.

Ou seja, em ambos os casos a demanda por um profissional da área de arquivo revelou-se sem planejamento, voltada para a resolução de problemas específicos, esporádicos e isolados, com forte caráter emergencial. Constatamos, portanto, que não há a assessoria sistemática ou estruturada para mediar tecnicamente as demandas da administração superior por informação arquivística, base da memória institucional da UFBA e os respectivos acervos da universidade.

8 CONCLUSÃO, RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES DE UM MODELO ATIVO DE GESTÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Diante da análise dos dados coletados podemos, agora, formular a conclusão, justificando a hipótese como resposta ao problema levantado pela tese. Assim, são apresentadas a seguir, os cinco (5) pontos de conclusão e fechamento para a análise dos dados realizada no capítulo precedente.

1) O primeiro ponto remete à constatação de que há demanda significativa por informação estratégica no âmbito das instâncias decisórias da UFBA que foram consultadas (Reitoria e Pró-Reitorias). E, do ponto de vista documental, verificamos a demanda por documentos que, naturalmente, estão associados à memória institucional. Há, portanto, demanda por conteúdo informacional de caráter estratégico e institucional; demanda consistente por informação de natureza arquivística, considerando que é aí que estão vinculados os conteúdos que compõem a memória institucional. Verificamos, claramente, a demanda, analisando as respostas das questões 1 e 9, sobretudo quando observamos a performance dos documentos estruturados na forma dos princípios e metodologias arquivísticas. Também ficou patente a necessidade, abertamente expressa pelas situações decisórias, de documentos históricos, fundados em informação de natureza arquivística com conteúdos da memória institucional da universidade.

2) O segundo ponto de conclusão indica que os gestores, em geral, percebem o conteúdo histórico e estratégico da memória institucional como sendo decisivos para a atividade de gestão, como podemos verificar analisando as respostas da questão 10. Contudo, encontram dificuldades em identificar, localizar e acessar os documentos relacionados com a memória institucional que estão, ainda, estruturadas em acervos isolados na UFBA. Trata-se, portanto, de outra constatação indispensável à verificação da hipótese, uma vez que se refere ao reconhecimento da precariedade da estruturação da informação de natureza arquivística e, conseqüentemente, da memória institucional na universidade. Há, a propósito, um dado revelador na questão 3. Listados os locais de consulta dos documentos considerados indispensáveis para pontuação (como resposta), o Arquivo Geral da UFBA e a Seção de Memória obtiveram as menores pontuações (cada uma com quatro (4) pontos, de um máximo de dezoito (18) pontos). Ou seja, não há interface

entre a administração superior da universidade e os “lugares de memória” formalmente instituídos e já constituídos organicamente na universidade. Paralelamente, voltamos a observar, na já citada questão 9, que as decisões para o Planejamento Institucional da UFBA demandam informação de valor histórico com elevado grau de significação (dezesseis (16) de um máximo de dezoito (18) pontos). Ora, onde estão sendo obtidas as informações de caráter histórico, arquivístico, constituintes da memória institucional, se estas somam dezesseis (16) pontos como marca de demanda e os “lugares de memória” da universidade somaram, cada um, apenas quatro (4) pontos para consulta? A resposta é simples: do ponto de vista da informação arquivística e da memória institucional, a UFBA encontra-se profundamente fragmentada e, o que é pior, cada segmento fragmentado possui uma cultura de processamento técnico específico, uma vez que se desenvolveram sob a sombra funcional do setor que assessoram, sem a participação mais ostensiva de quadros técnicos especializados, como revela a questão 12.

Mas o diagnóstico acima não é exclusividade da UFBA. Devemos lembrar que a USP publicou, em 1996, um diagnóstico dos arquivos da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas como etapa preliminar para implantação de um sistema único de arquivo (CAMARGO, 1996). O objetivo era implementar uma política de informação voltada para a integração de bancos de dados e circuitos de informação, que tem sido um princípio constante e mesmo uma prioridade na constituição da memória institucional. O diagnóstico da USP, na ocasião, traduz com precisão a necessidade de aperfeiçoar as práticas arquivísticas, além de sugerir estratégias e prioridades a serem consideradas no processo de implantação de um sistema de arquivos na USP, assim:

o Diagnóstico dos Arquivos da Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo é, nesse sentido, o patamar inicial de um processo que visa, em médio prazo, a adoção de um formato sistêmico para as atividades de arquivo da Faculdade, seja no âmbito de sua própria área de jurisdição, seja como organismo regional de sistema a ser implantado na Universidade de São Paulo como um todo (CAMARGO, 1996, p.11).

Também uma pesquisa de campo realizada junto a oitenta e nove (89) universidades brasileiras ligadas ao Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), com o objetivo de se traçar um diagnóstico preliminar do atual quadro da administração de arquivos nestas universidades, teve como resultado a falta de integração dos programas arquivísticos: “(...) os programas arquivísticos

tendem a proliferar dentro das universidades para atender objetivos de grupos de pesquisa específicos” (SANTOS, 1994, p.83).

De fato, algo muito semelhante ao que encontramos, ainda hoje, na UFBA. De fato, verificação semelhante foi realizada por Gilda Sento Sé de Carvalho acerca do sistema de arquivos da UFBA, ainda em 1990:

a UFBA possui um Arquivo Geral, ligado à Superintendência contendo documentos de segunda e terceira idade (...) Mas cada unidade e órgão suplementares possuem, também, um serviço de protocolo e um arquivo, onde documentos com diferentes valores arquivísticos se amontoam, na maioria, sem uma organização técnico-científica, nem avaliação documental (...) Não possuindo nenhuma estrutura para coordenar os demais arquivos da UFBA, estando deles desvinculados, não sucinta a troca de informações entre eles nem pode orientá-los (...) cada arquivo age independentemente, como se não fizesse parte de um todo harmônico (CARVALHO, 1990, p.7-8).

3) O terceiro ponto de conclusão verifica que há uma ausência, histórica, de uma política de informação arquivística ampla para a universidade, o que produziu, ao longo dos anos, uma grave deficiência no armazenamento e na dinâmica da informação de natureza arquivística, ou seja, da informação contida, e hoje restrita, aos conjuntos de documentos agrupados como acervo nos arquivos da universidade, inclusive, e principalmente, no Arquivo Geral.

Com efeito, os arquivos universitários, e no caso da UFBA, particularmente, o Arquivo Geral, como ambiente privilegiado da memória institucional, deveriam ser regidos por sistemas e políticas que tratassem, inclusive, de aspectos relativos às tecnologias de comunicação e informação que integram o processo de produção / processamento técnico / difusão e demanda por informação do administrador e do pesquisador / eliminação, transferência e recolhimento / preservação de documentos de valor histórico, o que facilitaria a conversão da memória institucional passiva e descontínua em informação estratégica, ou memória institucional ativa e integrada ao cotidiano administrativo da UFBA.

Com efeito, podemos verificar, sobretudo através dos resultados das questões 2, 5, 6, 7 e 8 que o modelo descentralizado e isolado, ainda que não planejado, obtém resultados limitados, porém de eficácia razoável em sua performance, segundo a avaliação dos gestores. De fato, o item “Sem Dificuldade” lidera em pontuação nas citadas questões, mas, é bom observar, que a pontuação sempre ficou muito aquém da marca máxima, ou seja, dezoito (18) pontos, o que revela uma posição não muito significativa.

De fato, podemos concluir que os mecanismos de informação arquivística e memória institucional que se estruturaram informalmente e de modo isolado possuem alguma eficácia, mas carecem de eficiência. Como analisado anteriormente, contando com a pontuação das questões analíticas 5, 6 e 7, observamos que cada fator abordado obtém marcas relativamente positivas, mas pouco significativas. A percepção global, por parte do gestor, da dinâmica dos mesmos fatores, analisados na questão 8, expõe impressão semelhante: uma eficiência pouco expressiva, mas coberta positivamente pela eficácia que obtém a elevados custos.

4) O quarto ponto de conclusão afirma que a participação efetiva da memória institucional nos planos decisórios da UFBA não se dará sem o suporte de um sistema de informação específico, voltado para este fim. A memória institucional, assim qualificada, terá adquirido as mesmas propriedades estruturais que fazem do conteúdo operacional uma informação plenamente distribuída e presente em diversas instâncias da UFBA, inclusive, nos setores decisórios. Constatamos, também, através da pesquisa documental, que não há indicativo de criação de um sistema de suporte digital, estruturado em rede, para unificar os arquivos da universidade e disponibilizar o seu acervo como informação operacional.

A UFBA vive, na questão da informação arquivística e da memória institucional uma grave crise de eficiência, seja por ausência de infra-estrutura de informação e comunicação adequada, seja pela ausência de dispositivos institucionais de regulamentação, como uma ampla política de informação para a memória institucional da universidade.

Por outro lado, encontramos junto aos gestores uma concepção valorosa acerca da importância e relevância da participação do conteúdo histórico da universidade em suas atividades cotidianas de planejamento e gestão, como podemos comprovar através das questões 10 e 11. Recuperando parte da análise das questões, lembramos que apenas um dos gestores não fez a opção por atribuir ao conteúdo histórico maior responsabilidade e influência sobre o ato decisório, citando, inclusive, suas fontes e referências. Ou seja, a cultura administrativa da universidade, ainda que vivendo sob a hegemonia da informação operacional, uma vez que carece de planejamento sistêmico e orgânico, consegue preservar um vivo e real interesse sobre a memória institucional. Mas, voltamos, então, ao problema: por que a memória institucional não se constitui como fonte de referência relevante para

a gestão universitária na UFBA? Avaliando e constatando o argumento da hipótese, verificamos que falta à informação arquivística e à memória institucional uma formalização consistente, capaz de universalizar normas, no âmbito da instituição, relativas à gestão da informação. Em outras palavras, necessitamos de uma política institucional ampla e inclusiva do conteúdo relativo à memória institucional.

5) Considerando o último ponto da conclusão, constatamos que o prognóstico de uma gestão universitária sem a participação efetiva da memória institucional não é completo. O atual regime decisório, essencialmente burocrático e fundado exclusivamente em informações operacionais vem restringindo drasticamente as possibilidades de uma gestão efetivamente estratégica, uma vez que as alternativas de solução resumem-se ao que é dado pelo contexto imediato, como revela a compreensão dos documentos considerados indispensáveis pelos gestores na questão 1. A universidade perde, em sua cultura administrativa, o hábito de correlacionar atos de gestão imediatos, motivados por circunstâncias imediatas, com um plano de coerência mais amplo, a saber, o contexto que permitiu e influenciou, em última instância, a criação e os compromissos da própria universidade com o conjunto da sociedade.

8.1 RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES DE UM MODELO ATIVO DE GESTÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Considerando a análise dos dados e as conclusões dispostas nos capítulos anteriores, procuramos avaliar o impacto de uma memória institucional ativa em alguns setores e atividades da UFBA que parecem ser os imediatamente beneficiados com o advento de um sistema com as características que vamos descrever. Assim, o capítulo apresenta algumas diretrizes e propriedades para um sistema de gestão de memória institucional, estruturada em rede; faz uma discussão, em dois momentos, sobre as implicações de uma memória institucional ativa para a avaliação institucional, a promoção da qualidade e sua repercussão na autonomia da universidade. Propõe, ainda, a criação de um seminário para transmitir a história da UFBA, no contexto da educação superior brasileira, aos alunos ingressos na universidade.

8.1.1 **Diretrizes e propriedades de um sistema de gestão da memória institucional como informação estratégica em rede**

Com base nos elementos descritos e trabalhados até aqui, pensamos em um conjunto de diretrizes e princípios que podem orientar a implementação de um sistema de informação em rede como suporte da memória institucional na UFBA voltada para os processos decisórios da universidade.

Um sistema em rede de memória institucional, operando como gestão da informação, deverá atender, primeiro, ao contexto informático (inclusive de cultura informacional) existente na organização universitária. Aqui, deverão ser observadas, tanto as características orgânicas e estruturais da UFBA, quanto as necessidades dos usuários, sobretudo dos gestores e suas demandas geradas a partir do acervo residente inicial, anterior a implementação do sistema.

A ênfase em uma abordagem interativa para a gestão da informação deve tornar possíveis ações a favor da manutenção e manejo da memória institucional em via dupla, tanto pela instituição, quanto pelo usuário, ambos observando os limites de fluxo da informação no sistema. O tratamento da informação deve atingir um patamar de gestão onde o condicionamento da informação (a partir do condicionamento do próprio acervo para cada usuário), possa ser realizada em caráter compatível com a especificidade da demanda e a possibilidade de oferta do sistema.

Assim, o sistema de informação na área de memória institucional deverá ter por objetivo principal sistematizar a informação de acordo com o usuário, compondo acessos específicos para apoiar a tomada de decisão, em todos os níveis organizacionais, permitindo a rápida recuperação e atualização da memória, bem como o compartilhamento dos recursos informacionais e serviços disponíveis.

De fato, o sistema deverá proporcionar, em linhas gerais:

- a) ampla distribuição da informação vinculada à memória institucional e facilidade para sua recuperação rápida e atualizada; instrumentos analíticos apropriados para atender a pequenas e grandes solicitações e, ainda, contribuir para a solução de problemas de emergência, mantendo velocidade na coleta e atualização dos dados, bem como a recuperação contextualizada da informação;
- b) facilidades para prever ou tomar conhecimento do desenvolvimento de áreas problemáticas na organização quanto ao fluxo documental e

informativa, ou potencialmente problemáticas, a tempo de evitar, remediar ou controlar o problema; e

- c) uma estrutura de rede, em que deverão estar articuladas as unidades de informação dos setores que compõem o sistema de memória (Departamentos e Colegiados), segundo as características da rede sem centro, dando prioridade, em particular, para os setores autônomos da universidade, objetivando o compartilhamento dos recursos informativos disponíveis em setores muito heterogêneos, trata-se, inclusive, do fundamento para a alimentação das bases locais de dados.

Não só a especificidade gera a multiplicidade e a heterogeneidade da informação. Também a qualidade ou tipo da informação pode contribuir de forma diversa para reduzir uma dada complexidade e demanda de respostas. Assim, a memória institucional universitária em rede deverá ser capaz de suportar diferentes tipos de informação (factual, referencial, bibliográfica, estatística, entre outras).

Os setores integrantes da rede de memória institucional deverão, naturalmente, utilizar formatos de arquivos plenamente compatíveis entre si, aplicando os mesmos instrumentos, metodologias e procedimentos, objetivando facilitar a recuperação da informação, bem como o cruzamento dos dados oriundos de bases diferentes dentro do próprio sistema.

Para finalizar, e considerando que

“uma interpretação fiel do atual perfil da administração de arquivos na universidade brasileira não pode ser efetuada sem se levar em conta as formas de constituição dessas universidades, bem como os seus respectivos processos de implementação e desenvolvimento” (SANTOS, 1994, p.83).

No caso da UFBA, devemos, ainda, nos perguntar, de forma mais propositiva: *como um acervo de memória Institucional, disponível e sistêmico, pode reorganizar a gestão na UFBA?*

Como um primeiro exemplo do impacto administrativo de uma memória institucional ativa, não só eficaz, mas, sobretudo, eficiente, pensamos no procedimento da avaliação institucional, com particular atenção às propostas de avaliação cuja metodologia está fundada no princípio da auto-avaliação e do autoconhecimento institucional, onde o conteúdo da memória institucional torna-se, notadamente, indispensável.

8.1.2 Implicações de uma memória institucional ativa: a avaliação institucional como instrumento da autonomia universitária e promoção da qualidade

No recente universo das propostas de avaliação institucional no Brasil prevaleceram as teses de avaliação como simples justificação institucional, ou seja, uma perspectiva tecnocrática, passiva e operacional do dispositivo de avaliação. Hegemonia de concepção que compreende, em última instância, a avaliação como levantamento de dados para constituir uma descrição estatística e basicamente situacional dos processos e mecanismos burocráticos e organizacionais da universidade. A avaliação é assim pensada e entendida como um simulacro da atividade de prestar contas e não como um evento capaz de levantar e agregar insumos (inclusive relativos à memória institucional) para a transformação e o aperfeiçoamento institucional. O imperativo da justificação operacional, mais uma vez, termina por lançar a rica reflexão da avaliação institucional em um gueto de reducionismo e empobrecimento da informação institucional. Com efeito, uma perspectiva de avaliação que entenda o impacto interno do processo de avaliação na própria instituição como o mais relevante e significativo de toda a atividade de avaliação, ainda carece de atenção por parte dos formuladores das propostas de avaliação. De fato, para Martins:

(...) pode-se afirmar que foi privilegiada a lógica de verificação e do controle, mais do que a da avaliação propriamente dita, se considerado que, para ser assim denominado, o processo necessariamente deveria incorporar, de modo interativo, etapas de auto-avaliação. Esta era apenas tangencialmente considerada nos procedimentos então elaborados (MARTINS, 2004, p.241).

O procedimento de avaliação institucional, como o compreendemos, só encontra sua efetividade na singularidade, no esforço de conferir destacada prioridade aos ganhos institucionais internos, intrínsecos ao próprio processo de avaliação. Para tanto, a capacidade de coletar, organizar e disseminar informação estratégica é imprescindível para qualquer instituição em processo de avaliação institucional. Um sistema de arquivo e de memória torna-se, portanto, indispensável em uma concepção de avaliação onde o fundamental é o valor especial atribuído à vivência coletiva do processo de avaliação, um modo de conduzir os procedimentos

que difere e contrasta daqueles usualmente utilizados em muitas instituições de ensino superior no país, orientados, fundamentalmente, para a avaliação externa com base, quase que exclusiva, em informações operacionais.

Entendemos, assim, o marco significativo do processo de avaliação institucional como valorização da vivência integrada e integral do processo de avaliação junto à comunidade acadêmica. A memória institucional pode contribuir destacadamente para a consolidação de um modelo de avaliação voltado para a afirmação da identidade, do resgate dinâmico, coerente e cotidiano dos compromissos da missão institucional.

Alertamos para um procedimento de avaliação que crie e desenvolva um modelo coerente com o cotidiano institucional e organizacional da UFBA, que vá além da formalidade burocrática exigida pelo protagonismo da avaliação externa, onde, hoje, para atender suas exigências, os sistemas digitais de informação operacional revelam uma descrição exata, porém superficial, da instituição.

A avaliação externa é indispensável, sobretudo para a administração pública, mas é insuficiente para uma avaliação interna comprometida institucionalmente, verdadeira e transformadora. Daí a necessidade básica e urgente de criar, na UFBA, instâncias de consolidação e disseminação da memória institucional, que fizessem repercutir na universidade os ganhos internos do próprio processo de avaliação no exato momento de sua constituição. Ganhos institucionais internos no processo de avaliação subsidiados pela memória institucional podem, aqui, ser compreendidos como o conjunto das reflexões críticas que passam a ser possível depois que os fatores históricos e de identidade institucional estão disponíveis e disseminados na instituição universitária.

A iniciativa de trabalhar uma proposta de avaliação institucional com suporte permanente da memória institucional produz uma afirmação renovada do diálogo com um conteúdo de conhecimento institucional originariamente vocacionado para a auto-reflexão e transformação organizacional. Contudo, quando uma comunidade acadêmica inicia um processo de avaliação e não consegue superar o mecanicismo da perspectiva operacional, permanecendo fixa apenas nas determinações de indicadores quantitativos, a universidade deixa de se observar exatamente no momento em que mais deveria fazê-lo, em um momento raro de intensa mobilização e reflexão sobre suas próprias motivações, representações e perspectivas. E a perspectiva operacional de uma avaliação que se limita ao

diagnóstico institucional estatístico desmobiliza rapidamente a todos, negando à universidade um momento único para construção ou consolidação legítima de convergência cognitiva, ou de percepção compartilhada da instituição.

No pensamento e na abordagem operacional, desprovida de conteúdos estratégicos, a avaliação institucional ganha a passividade da resposta, deixando de se instituir como um processo propositivo. A avaliação é realizada com a finalidade de cumprir propósitos burocráticos, objetivando atender disposições administrativas conservadoras, notadamente caracterizadas pelas exigências externas de qualidade, fundadas ou nas determinações legais junto ao governo, ou nas imposições de competitividade frente ao mercado. Prevalece, simplesmente, a formalização do procedimento de avaliação, sem compromisso real com a transformação ou aplicação dos resultados da avaliação na universidade. Na memória institucional reside o conteúdo estratégico capaz de superar a hegemonia do cotidiano operacional da universidade e conduzir sua comunidade para uma possibilidade de reflexão ampla, panorâmica e verdadeiramente crítica, que é aquela fomentada e motivada a partir de sua comunidade, de estímulos e agentes motivadores internos, implicados e imbricados no cerne da instituição universitária. A avaliação onde os estímulos motivadores provêm de um agente externo carece de legitimidade e autenticidade, não há o interesse coletivo articulado como potência transformadora.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ivone et al. **Dicionário de terminologia arquivística**. Lisboa: Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, 1993.

BAREMBLITT, Gregório. **Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

BARRAN, Alicia Casas de et al.. **Gestión de documentos del sector público desde una perspectiva archivística**. Uruguay: Universidad de la Republica, Archivo General: Consejo Internacional de Archivos: International Records Management Trust, 2003.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli; CAMARGO, Ana Maria de Almeida (Coord.). **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros, Núcleo Regional de São Paulo; Secretaria de Estado da Cultura, 1996.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade 1946-1996**. Salvador: EGBA, 1999.

_____. **Miguel Calmon e a reforma da universidade**. Salvador: Fundação Escola Politécnica da Bahia, 1987.

_____. **Universidade em mudança**. Salvador: Imprensa Oficial da Bahia, 1971.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Salvador: EGBA, 1988

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Instituições Federais de Ensino Superior. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ies.shtml#univers>>. Acesso em: 26 maio 2003.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos Jurídicos. Lei nº 8.666/93. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 15 mar. 2004.

BUARQUE, Cristovam. A universidade na encruzilhada. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR? **A universidade na encruzilhada**. Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003, p.23-65.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida (Coord.). **Diagnóstico dos arquivos da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo**. São Paulo: Centro de Apoio à Pesquisa em História / Departamento de História, FFLCH / USP, 1996.

CARDIN, Martine. **Archivistique: information, organization et mémoire: l'exemple du Mouvement Coopératif Desjardins, 1900-1990**. Sillery (Québec): Les Éditions du Septentrion, 1995.

CARVALHO, Elizabeth Leão de. **Informação orgânica**: recurso estratégico para a tomada de decisão pelos Membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina. 2001. 93f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.

CARVALHO, Gilda Ieda Sento Sé de. **Sistema de arquivos para a UFBA**. 1990. 111f. Monografia (Especialização em Arquivologia) – Escola de Biblioteconomia e Documentação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: UNESP, 2001.

CONFÉRENCE DES RECTEURS ET DES PRINCIPAUX DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC. **La gestion des archives informatiques**. Presses de l'Université du Québec, Québec, 1994.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. Anteprojeto de carta de preservação do patrimônio arquivístico digital. Disponível em: <<http://www.arquivonacional.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2004.

COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. **Memória institucional**: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. 1997. 165f. Tese (Doutorado em Ciência da informação) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

COSTA, Rogério. Um sistema de gestão de conhecimentos: filosofia, tecnologia e organizações. In: PELLANDA, Nize Maria Campos; PELLANDA, Eduardo Campos (Org.). **Ciberespaço**: um hipertexto com Pierre Lévy. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000, p. 187-195.

CUNHA, Luiz Antônio. Por uma lei orgânica do ensino superior. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR? **A universidade na encruzilhada**. Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003, p.147-154.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil Platôs**. São Paulo: Editora 34, 1995.

DERTOUZOS, Michael. **O que será**: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas. Tradução Celso Nogueira. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

DIAS, Maria de Fátima. **Questionário do projeto de pesquisa Memória Institucional e Gestão Universitária**: o caso da UFBA. Salvador, 2003.

DIDONET, Vital. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: Plano, 2000.

DURHAM, Eunice Ribeiro. Autonomia, controle e avaliação. In: MORHY, Lauro (Org.). **Universidade em questão**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003, p.275-300.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FONSÊCA, Adilson. Gigante sem dinheiro no bolso. **A Tarde**, Salvador, 11 jan. 2004. Caderno Local, p.3.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

FREYRE, Gilberto. Universidade viva. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade 1946-1996**. Salvador: EGBA, 1999, p.21-23.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Pró-Reitoria de Administração. Seção de expedição e arquivos. Disponível em: <<http://www.ufscar.br/~proad/sea.htm>>. Acesso em: 26 maio 2003.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Pró-Reitoria de Administração. Estrutura. Disponível em: <<http://www.ufs.br/proad.htm>>. Acesso em: 26 maio 2003.

GAGNON-ARGUIN, Louise; VIEN, Hélène. **Typologie des documents des organizations**. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIS, Antônio. Vagas não trazem pobres à universidade. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 maio 2002. Folha cotidiano, p.C1.

GOMES, Newton Souza; VILELA, Suely. [Pós-Graduação, para quê?]. In: FORUM DE PRÓ-REITORES DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DAS IES BRASILEIRAS. **[Reflexões do Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação]**. Goiânia, outubro 2003, p. 37-40.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998. (Coleção temas sociais; 1), p.67-80.

GRAIEB, Carlos. Educar dá lucro (Entrevista com Lawrence Summers). **Veja**, São Paulo, 31 mar. 2004. Ano 37, n. 13, p.11-15.

HARDY; Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade / UFRGS, 1996.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Educação Superior: cursos e instituições. UFBA: Arquivologia. Disponível em: <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/info_curso_new.asp?pCurso=18872...> . Acesso em: 3 abr. 2004.

_____. **Dados indicadores das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES 2000**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Superior, 2002.

JARDIM, José Maria. Voy Forums. Subject: Futuro sem memória. Documentos eletrônicos não valem como registro histórico (entrevista da arquivista Rosely Curi Rondinelli no Jornal do Brasil). Disponível em: <<http://voy.com./19210/267.html>>. Acesso em: 26 dez. 2003.

_____. **Transparência e opacidade do estado no Brasil**: usos e desusos da informação governamental. Niterói: EdUFF, 1999.

_____. A invenção da memória nos arquivos públicos. **Revista da Asociación Latinoamericana de Archivos**. n.19, jun./dec. 1996, p.13-25.

_____; FONSECA, Maria Odila. As relações entre a arquivística e a ciência da informação. **INFORMARE**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.41-50, jan./jun., 1995.

JEUDY, Henri-Pierre. **Memórias do social**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LE GOFF, Jacques. Memória. In: **Enciclopédia Einaudi**, volume 1, Memória – História. Lisboa: Imprensa Nacional: Casa da Moeda, 1997.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**: o futuro da inteligência na era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LORANGER, Richard. L'information stratégique. **Archives**, Québec, v.27, n.4, p.33-55, printemps, 1996.

LOWENTHAL, David. **The past is a foreign country**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A.. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARASCHIN, Cleci; AXT, Margarete. O enigma da tecnologia na formação docente. In: PELLANDA, Nize Maria Campos; PELLANDA, Eduardo Campos (Org.). **Ciberespaço**: um hipertexto com Pierre Lévy. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000. p.90-105.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. A proposta do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): contraste com o antes. In: FORUM BRASIL DE EDUCAÇÃO. **Conferências do FORUM BRASIL DE EDUCAÇÃO**. Brasília, março 2004, p. 239-244.

MARTINS, Roberto de Andrade. O sistema de arquivos da universidade e a memória científica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ARQUIVOS UNIVERSITÁRIOS, 1, 1992. Campinas, **Anais...** Campinas, Unicamp, 1992, p.27-48.

MENDONÇA, Jair. Descaso ameaça livros raros de Medicina. **A Tarde**, Salvador, 22 fev. 2003. Caderno Local, p.5.

_____. História da medicina baiana corre perigo. **A Tarde**, Salvador, 18 fev. 2003. Caderno Local, p.5.

MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. A crise da memória, história e documento: reflexões para um tempo de transformações. In: SILVA, Zélia Lopes da (Org.). **Arquivos, Patrimônio e Memória: trajetórias e perspectivas**. São Paulo: UNESP: FAPESP, 1999.

MEYER Jr., Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: NÚCLEO DE PESQUISA E ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA (Org.). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991, p.135-150.

MONTIEL, Rosane. **Arquivística: um olhar sobre a memória**, s/d. (Texto divulgado pelo Curso de Arquivologia da Universidade de Brasília).

MORHY, Lauro. Universidade em questão. In: MORHY, Lauro (Org.). **Universidade em questão**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003, p.15-31.

NAISBITT, John; NAISBITT, Nana; PHILIPS, Douglas. **High tech – high touch: a tecnologia e a nossa busca por significado**. São Paulo: Cultrix, 1999.

OLIVEIRA, Fátima. **Experiências recentes de auto-avaliação institucional na Universidade Federal da Bahia**. Salvador, Julho / 2001. (Trabalho apresentado na disciplina – Seminários de Gestão Universitária, ministrada pelo professor Edivaldo Boaventura na PPGE/FACED/UFBA), 20p.

OLIVEIRA, Hildérico Pinheiro de. Universidade técnica. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade 1946-1996**. Salvador: EGBA, 1999. p.298-301.

PARENTE, André. Introdução – Os paradoxos da imagem-máquina. In: PARENTE, André (Org.). **Imagem máquina: a era das tecnologias do virtual**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1996, p.7-33.

PLAZA, Julio. As imagens de terceira geração, tecno-poéticas. In: PARENTE, André (Org.). **Imagem máquina: a era das tecnologias do virtual**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1996, p.72-88.

POLLONI, Enrico G. F. **Administrando sistemas de informação: estudo de viabilidade**. São Paulo: Futura, 2000.

RIBEIRO, Fernanda. Gestão da informação no sistema de arquivo da Universidade do Porto. In: **CONFERÊNCIA SOBRE ARQUIVOS UNIVERSITÁRIOS**. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 1999, p.5-11.

RIBEIRO, Raimundo Donato do Prado. Memória e contemporaneidade: as tecnologias da informação como construção histórica [on line]. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/memoria/13.shtml>>. Acesso em: 12 mar. 2004.

RIBEIRO, Renato Janine. A universidade e a produção do conhecimento. In: **CONFERÊNCIAS DO FÓRUM BRASIL DE EDUCAÇÃO**, Brasília: CNE, UNESCO Brasil, 2004, p.57-70.

RIBEIRO, Simone. Edgard Santos, o centenário de um mestre. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade 1946-1996**. Salvador: EGBA, 1999, p.32-37.

RODRIGUEZ, Luis Lorenzo. Novos enfoques sobre administração universitária. In: ADMINISTRAÇÃO universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000. Trabalhos apresentados no Congresso da Organização Universitária, 3. Salvador: Gráfica Universitária da UFBA, 1983, p. 272-284.

RONDINELLI, Rosely Curi. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos**: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SAMPAIO, Heliodoro. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade 1946-1996**. Salvador: EGBA, 1999, p.281-282.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

SANTOS, Carlos Roberto Antunes dos. Apresentação. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR? **A universidade na encruzilhada**. Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003, p.9-19.

SANTOS, Maria Cristina. **Gestão da informação em arquivos**: um estudo exploratório no Arquivo Geral da UFBA. 2001. Monografia (Especialização em Arquivologia e as Novas Tecnologias Documentais) – Departamento de Ciências Humanas, Universidade Estadual da Bahia, Salvador.

SANTOS, Vilma Moreira dos. Arquivos universitários e arquivos em universidades: alguns aspectos da administração de arquivos nas universidades brasileiras. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v.23, n.1, p.78-84, jan.-jun. 1994.

SCHWARTZMAN, Simon. A qualidade no espaço universitário: conceitos, modelos e situação atual (Trabalho preparado para o I Congresso Internacional “Qualidade e Excelência na Educação”, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, outubro / 1993).

[on line]. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org/simon/gamaf.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2004a.

_____. Pela eliminação da estrutura corporativa da educação superior brasileira (Trabalho publicado no Boletim Informativo e Bibliográfico das Ciências Sociais (BIB) (Rio de Janeiro) XIX, 37-41, 1985). Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/corpora.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2004b.

SERPA, Luiz Felipe Perret. **Questionário do projeto de pesquisa Memória Institucional e Gestão Universitária: o caso da UFBA**. Salvador, 2003.

_____. Sob inspiração de Edgard Santos. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade 1946-1996**. Salvador: EGBA, 1999, p.30-31.

_____. **A utopia de Edgard Santos revista e atualizada**. Salvador: EDUFBA, 1998.

SILVA, Armando B. Malheiro; RIBEIRO, Fernanda. A avaliação em arquivística: reformulação teórico-prática de uma operação metodológica. **Páginas, Arquivos & Bibliotecas**, n.5, 2000, p.57-113.

_____. A gestão da informação arquivística e suas repercussões na produção do conhecimento científico. Disponível em: http://www.arquivonacional.gov.br/pub/virtual/conf_seminario/malheiros.htm. Acesso em: 3 abr. 2002.

SILVA, Clóvis L. Machado da. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades. In: NÚCLEO DE PESQUISA E ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA (Org.). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991, p.78-133.

SMITH, Johanna W. Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia: o que agrega estas atividades profissionais e o que as separa? **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, Nova Série, v.1, n.2, p.27-36, 2000.

SOUZA, Guaraci Adeodato Alves de. Comentário sobre a experiência de avaliação interna na UFBA. In: VERHINE, Robert (Org.). **Experiências de avaliação institucional em universidades brasileiras**. Salvador: UFBA, FAGED, PPGE, 2000, p.69-81.

STRINGHER, Ademar. **Aspectos legais da documentação em meios micrográficos, magnéticos e ópticos**. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Universidade Ibirapuera: CENADEM, 1996.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TEIXEIRA, Rodolfo. **Memória histórica da Faculdade de Medicina do Terreiro de Jesus (1943-1995)**. Salvador: EDUFBA, 1999.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO. Arquivo Central. Disponível em: <<http://www.unirio.br/arquivocentral/index.htm>>. Acesso em: 19 set. 2002.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Sistema de Arquivos da Unicamp. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/suarq/siarq/sistarq/apresent.html>>. Acesso em: 21 maio 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Assessoria de Planejamento. **Regimento Geral**. 3. ed. Salvador, 1997.

_____. Centro de Processamento de Dados. SIDOC. Disponível em: <<http://www.ufba.br/instrucoes/ufba/orgaos/cpd/sistemas/sidoc/suporte.html>>. Acesso: 04 out. 2000a.

_____. Centro de Processamento de Dados. Sistema de acompanhamento de documentos - SIAD: guia simplificado. Disponível em: <<http://www.ufba.br/instrucoes/ufba/orgaos/cpd/sistemas/siad/>>. Acesso: 04 out. 2000b.

_____. Centro de Processamento de Dados. Sistema para automação e administração de bibliotecas - SAB: guia simplificado. Disponível em: <<http://www.ufba.br/instrucoes/ufba/orgaos/cpd/sistemas/sab/welcome.html>>. Acesso: 04 out. 2000c.

_____. Centro de Processamento de Dados. Sistema de administração acadêmica - SIAC: guia simplificado. Disponível em: <<http://www.ufba.br/instrucoes/ufba/orgaos/cpd/sistemas/siac/welcome.html>>. Acesso: 04 out. 2000d.

_____. Centro de Processamento de Dados. Sistema de apoio orçamentário - SAPO: guia simplificado. Disponível em: <<http://www.ufba.br/instrucoes/ufba/orgaos/cpd/sistemas/sapo/welcome.html>>. Acesso: 04 out. 2000e.

_____. Centro de Processamento de Dados. Sistema integrado de pessoal - SIP: guia simplificado. Disponível em: <<http://www.ufba.br/instrucoes/ufba/orgaos/cpd/sistemas/sip/welcome.html>>. Acesso: 04 out. 2000f.

_____. Centro de Processamento de Dados. Sistema de atividade docente - SAD: guia simplificado. Disponível em: <<http://www.ufba.br/instrucoes/ufba/orgaos/cpd/sistemas/sad/welcome.html>>. Acesso: 04 out. 2000g.

_____. Edital 01/2004 - Concurso Público para Servidor Técnico-Administrativo]. Disponível: http://www.ufba.br/concurso/edital_tecnico.doc. Acesso em: mar. 2004.

_____. Estrutura. Disponível em: <http://www.ufba.br/org_adm.html>. Acesso em: 16 set. 2002.

_____. Estatuto da UFBA]. Disponível em: <http://www.ufba.br/estatuto_ufba-f.html>. Acesso em: 08 mar. 2003.

_____. **Parte II do Boletim Informativo - Regimento Interno da Reitoria.** Salvador, ano XV, nº 173, 28 de fevereiro, 1971.

_____. **Portaria nº332** de 8 de julho de 2002.

_____. **Portaria nº515** de 20 de agosto de 1984.

_____. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Cursos de Pós-graduação. Disponível: <http://www.prppg.ufba.br/posgrad.html>. Acesso em: 20 dez. 2003.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. Organograma da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração]. Disponível em: <<http://www.proplad.ufba.br/imagens/organograma.gif>>. Acesso em: 20 fev. 2004a.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. Superintendência Administrativa. Estrutura organizacional da SAD. Disponível em: <<http://www.ufba.br/~sad/estorgan.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2004b.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. Superintendência Administrativa. Sistemas administrativos e financeiros da SAD [*on line*]. Disponível em: <<http://www.ufba.br/~sad/sisteadm.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2004c.

_____. **Relatório anual 1977.** Salvador, 1977.

_____. **Relatório de atividades 1997.** Salvador, 1998.

_____. Relatório de gestão 2002 [*on line*]. Disponível em: <<http://www.proplad.ufba.br/documentos.f.html>> (relat_gestao02.zip). Acesso em: 20 dez. 2003c.

_____. Relatório de gestão 2001 [*on line*]. Disponível em: <<http://www.proplad.ufba.br/documentos.f.html>> (relat_gestao01.zip). Acesso em: 20 dez. 2003b.

_____. Relatório de gestão 2000 [*on line*]. Disponível em: <<http://www.proplad.ufba.br/documentos.f.html>> (relat_gestao00.zip). Acesso em: 20 dez. 2003a

_____. **Reitoria da UFBA – síntese de uma gestão 1975/1979.** Salvador, 1979.

_____. **UFBA 40 anos – Relatório anual.** Salvador, 1986.

_____. Setor de documentação e Informação da PROPLAD. **Lista de Reitores da UFBA**, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Pró-Reitoria de Administração. Estrutura [*on line*]. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/proreitorias_frame.htm>. Acesso em: 26 maio 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Assessoria de Apoio à Informação Institucional [*on line*]. Disponível em: <http://www.ufmg.br/proplan/organograma_apoio_a_informacao.htm>. Acesso em: 26 maio 2003.

_____. Biblioteca Universitária da UFMG. Projeto de Extensão: base de dados de publicações e de outros produtos de extensão universitária [*on line*]. Disponível em: <<http://www.bu.ufmg.br/mex/home.asp>>. Acesso em: 20 fev. 2004a.

_____. Biblioteca Universitária da UFMG. Resolução nº 01/86 [*on line*]. Disponível em: <<http://www.bu.ufmg.br/links/memoria/resolucao.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2004b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. Centro de Avaliação e Integração de Dados Institucionais [*on line*]. Disponível em: <<http://caidionline.epm.br/main.php?id=1>>. Acesso em: 26 maio 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Divisão de Arquivo – Sistema de Arquivos da UFSM [*on line*]. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/dag/>>. Acesso em: 26 maio 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ. Pró-Reitoria de Administração e Planejamento. Organograma [*on line*]. Disponível em: <http://www.unifap.br/organograma_html>. Acesso em: 26 maio 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Estrutura [*on line*]. Disponível em: <<http://www.fua.br/instituicao/suplementares/bc/estrutura.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Administração e Coordenação de Órgãos Suplementares. Organograma [*on line*]. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/proad/quemsomos.htm>>. Acesso em: 26 maio 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Biblioteca Central Zila Mamede. Acervos [*on line*]. Disponível em: <<http://www.ufrn.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Divisão de Protocolo Geral [*on line*]. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/proplan/protoc.htm>>. Acesso em: 26 maio 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Arquivo Central [*on line*]. Disponível em: <<http://www.ndc.uff.br/arquivo.asp>>. Acesso em: 26 maio 2003.

VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: NÚCLEO DE PESQUISA E ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA – NUPEAU (Org.). **Temas de administração Universitária**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

_____. O processo decisório e a gestão das universidades federais brasileiras. **Educação Brasileira**. Brasília, v.12, n.2, p.107-127, 1990.

WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (Coord.). **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991-1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Memória Institucional e Gestão Universitária no Brasil: o caso da UFBA
Questionário

1. Ao longo de sua experiência como gestor na UFBA quais tipos de documentos listados abaixo se revelavam indispensáveis para a tomada de decisão?

(0) Sem importância (1) Pouco importante (2) Importância moderada (3) Indispensável

Classificação	Tipos de documentos
---------------	---------------------

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Atas |
| <input type="checkbox"/> | Balancos Financeiros |
| <input type="checkbox"/> | Boletim de Pessoal |
| <input type="checkbox"/> | Catálogos da UFBA |
| <input type="checkbox"/> | Constituição Federal |
| <input type="checkbox"/> | Contratos |
| <input type="checkbox"/> | Convênios |
| <input type="checkbox"/> | Diário Oficial da União |
| <input type="checkbox"/> | Editais |
| <input type="checkbox"/> | Estatuto |
| <input type="checkbox"/> | Estudos / Especificar: |
|
 | |
| <input type="checkbox"/> | LDB |
| <input type="checkbox"/> | Outras Leis / Especificar: |
|
 | |
| <input type="checkbox"/> | Outros / Especificar: |
|
 | |
| <input type="checkbox"/> | Pareceres / Especificar: |
|
 | |
| <input type="checkbox"/> | Pesquisa Institucional |
| <input type="checkbox"/> | Plano Diretor |
| <input type="checkbox"/> | PNE |
| <input type="checkbox"/> | Portarias |
| <input type="checkbox"/> | Projetos / Especificar: |
|
 | |
| <input type="checkbox"/> | Regimento Geral |
| <input type="checkbox"/> | Regimentos Internos |
| <input type="checkbox"/> | Relatórios de Atividades |
| <input type="checkbox"/> | Relatórios de Gestão |
| <input type="checkbox"/> | Resoluções |

2. Além das informações contidas nos documentos considerados indispensáveis, com que frequência eram ainda necessárias informações adicionais para subsidiar a tomada de decisão?

- | | |
|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Nunca |
| <input type="checkbox"/> | Raramente |
| <input type="checkbox"/> | Com frequência |
| <input type="checkbox"/> | Sempre |

3. Onde costumava obter os documentos / informações consideradas indispensáveis e com que frequência?

(0) Nunca (1) Raramente (2) Com frequência (3) Sempre

- Gabinete do Reitor
 Vice-Reitoria
 Pró-Reitorias / Especificar:
- Procuradoria Jurídica
 Assessorias / Especificar:
- Secretaria dos Conselhos Superiores
 Unidades Universitárias
 Arquivo Geral da UFBA
 Seção de Memória da UFBA
 Centro de Processamento de Dados da UFBA (SIDOC, SIAD, SAB, SIAC, SAPO, SIP e SAD)
 Setor de Informação e Documentação / PROPLAD
 Órgãos Suplementares / Especificar:
- Comunidade Externa / Especificar:
- Internet / Especificar:
- Outros / Especificar:

4. Como costumava obter os documentos / informações consideradas indispensáveis e com que frequência?

(0) Nunca (1) Raramente (2) Com frequência (3) Sempre

- Telefone
 Correio eletrônico
 Páginas / Serviços Internet
 Suporte Papel (CI, ofício, formulário) / Especificar:
- Diálogo direto
 Outros / Especificar:

5. Classificar o grau de dificuldade para **identificar** (ou seja, a dificuldade em associar a informação necessária como conteúdo de um documento específico) os documentos considerados indispensáveis e com que frequência ocorria.

(0) Nunca (1) Raramente (2) Com frequência (3) Sempre

- Dificuldade extrema
 Muita dificuldade
 Dificuldade moderada
 Sem dificuldade

6. Classificar o grau de dificuldade para **localizar** os documentos considerados indispensáveis e com que frequência ocorria.

(0) Nunca (1) Raramente (2) Com frequência (3) Sempre

- Dificuldade extrema
 Muita dificuldade
 Dificuldade moderada
 Sem dificuldade

7. Classificar o grau de dificuldade para ter **acesso** (ou seja, a logística interna do fluxo documental da UFBA) aos documentos considerados indispensáveis e com que frequência ocorria.

(0) Nunca (1) Raramente (2) Com frequência (3) Sempre

- Sem acesso
 Muita dificuldade
 Dificuldade moderada
 Livre acesso

8. Quais dos problemas listados abaixo ocorreram com maior frequência para a obtenção dos documentos / informações consideradas indispensáveis?

(0) Nunca (1) Raramente (2) Com frequência (3) Sempre

- Morosidade
 Imprecisão
 Ausência de normalização dos documentos
 Ausência de conservação dos documentos
 Outros / Especificar:

9. Em quais das situações decisórias listadas abaixo o senhor(a) recorria a documentos de valor histórico (atas, estatuto, regimento, etc) e com que frequência:

(0) Nunca (1) Raramente (2) Com frequência (3) Sempre

- Decisões colegiadas
- Decisões relacionadas ao planejamento institucional da UFBA
- Decisões relacionadas ao cumprimento orçamentário da universidade
- Decisões administrativas e organizacionais (licitações, convênios, etc.)
- Decisões acadêmicas relacionadas à organização curricular e científica das unidades de ensino profissional e pesquisa aplicada
- Outras situações decisórias / Especificar:

10. Na sua opinião o que prevalece em média como influência direta no momento decisório:

- O contexto imediato (sincrônico)
- O contexto da história (diacrônico) da UFBA. Ou seja, a influencia do conjunto das decisões tomadas em situações semelhantes anteriores.

11. Admitindo que sempre há, por parte do gestor, a intenção em assegurar a identidade institucional da universidade, ainda que com todas as adaptações necessárias à sua sobrevivência e desenvolvimento no atual contexto da educação superior no Brasil, onde buscar os parâmetros balizadores e referenciais históricos na UFBA para fazer do ato decisório uma iniciativa coerente com a perspectiva e o compromisso histórico da universidade com o conhecimento, através da pesquisa, do ensino e da extensão?

12. No período de sua gestão na UFBA com que frequência consultava ou era assessorado por profissionais da área de arquivologia?

(0) Nunca (1) Raramente (2) Com frequência (3) Sempre

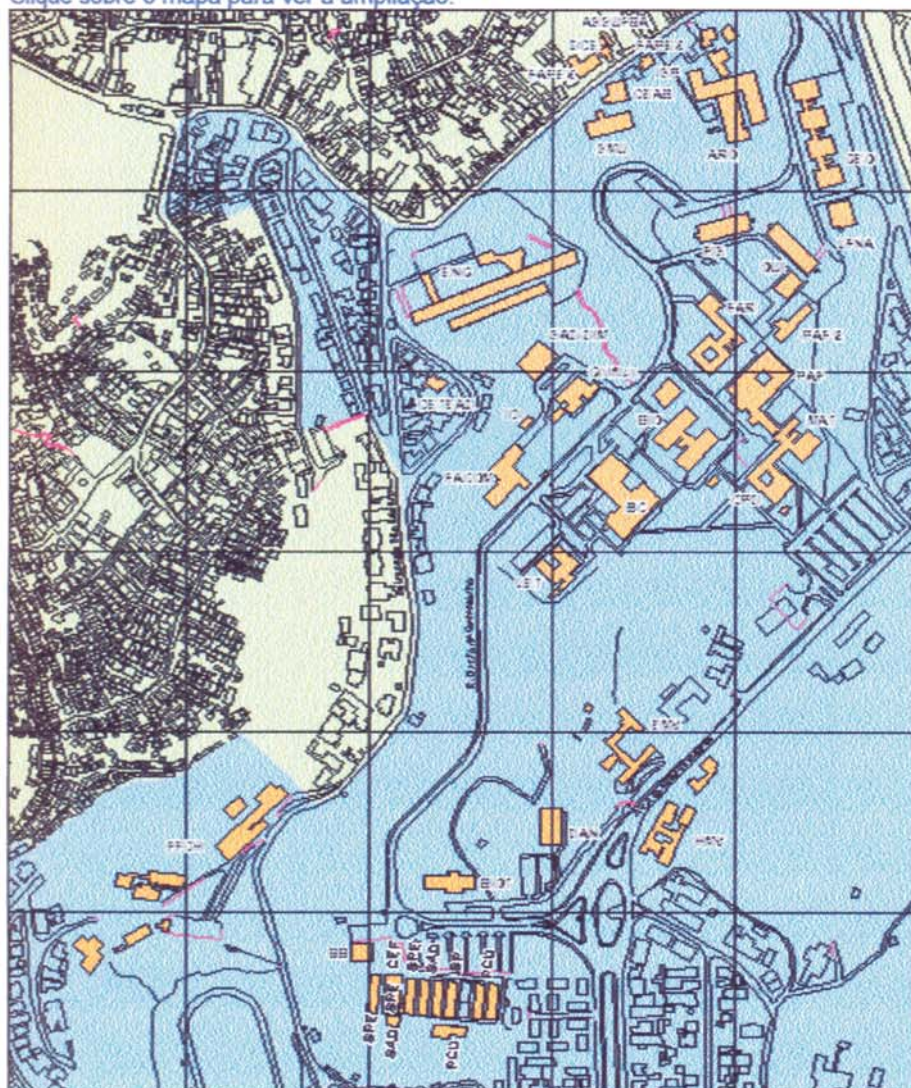
- Não
- Sim / Especificar:

Muito obrigada por sua colaboração,
Maria Teresa Navarro de Britto Matos

Localize-se na UFBA

Campus Federação/Ondina

Clique sobre o mapa para ver a ampliação.



Veja também o mapa do [Campus Canela](#).

Endereços completos:
[Órgãos Administrativos](#)
[Órgãos Suplementares e outros](#)
[Unidades Universitárias](#)

