

Memória institucional e gestão universitária o caso da Universidade Federal da Bahia

MARIA TERESA NAVARRO DE BRITTO MATOS

PALAVRAS-CHAVE

MEMÓRIA INSTITUCIONAL

INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

ARQUIVOS UNIVERSITÁRIOS

R E S U M O

A memória institucional de natureza arquivística raramente está disponível de forma sistêmica e articulada para as instâncias decisórias das universidades federais brasileiras. Ainda que, reconhecidamente, a memória institucional possua as características e possa ser compreendida como informação estratégica, indispensável à gestão e ao planejamento organizacional, os recentes avanços das tecnologias digitais foram apenas timidamente voltados para a qualificação digital da informação de natureza arquivística identificada com a memória institucional. Com efeito, 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. Assim, foi elaborado e distribuído um questionário aos gestores dos dois últimos e do atual reitorado da UFBA. As respostas foram agregadas, analisadas e discutidas, identificando que há um discurso formal, mas ainda insuficiente, na UFBA regulamentando, do ponto de vista organizacional, a dinâmica indispensável à manutenção da vitalidade da memória institucional como fonte de informação estratégica. Na Conclusão, apresentam-se recomendações discorrendo 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.

A B S T R A C T

The institutional memory of archival nature is rarely available in a systemic and articulated manner for the decision making instances of the Brazilian federal universities. Even if we acknowledge that the institutional memory possesses the characteristics of, and can be understood as, strategic information, indispensable to the organizational management and planning, the recent advances of digital technologies have only been timidly directed towards the digital qualification of the information of archival nature identified with the institutional memory. Thus, the institutional memory is hardly perceived and understood as strategic information endowed with real decision making value for the management and planning activities of universities. Therefore, a questionnaire was prepared and distributed to the members of the current and the two last boards of the UFBA. The answers were put together, analyzed and discussed, showing that there is a formal, but yet insufficient, line of thinking in the UFBA determining, from the organizational point of view, the dynamic indispensable to the maintenance of the institutional memory vitality as a source of strategic information. In the Conclusion, recommendations are presented and deal with directions for a digital system of strategic memory, analyzing the administrative impact (specially in the institutional evaluation and the autonomy of the university) for the UFBA, of an active, structured and organic institutional memory.

* Este texto é resultado de pesquisa desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, que deu origem a tese de doutoramento, tendo este mesmo título, orientada pelo professor doutor Eivaldo Boaventura (UFBA) e co-orientada pelo professor doutor José Maria Jardim (UFF), defendida em 1 Julho de 2004.

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 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 acesso para a comunidade universitária (MATOS 2004).

Assim, optamos em desenvolver um estudo do caso da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Apresentaremos, primeiramente, os pressupostos que nortearam a escolha do nosso objeto de estudo e a metodologia utilizada. Em seguida, destacaremos a dinâmica da memória institucional na UFBA.

PRESSUPOSTOS

No caso da UFBA, podemos apresentar cinco (5) pressupostos que abordam, analisam e questionam o diálogo, sempre intermitente e claudicante, que a UFBA manteve e mantém com a organização da sua memória institucional ao longo da 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 com a memória sempre ocuparam espaços e funções secundárias nas gestões da UFBA.

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.

O terceiro pressuposto surge 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 numa 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 as 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 um aproveitamento orgânico e sistêmico dos acervos de memória.

Considerando os cinco (5) pressupostos descritos acima, notamos e apontamos como problema de pesquisa 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.

DO MÉTODO

De fato, 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, 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 a 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 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, 54).

Com efeito, o estudo de caso não procura “controlar” o contexto e o conjunto das 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 na sua integralidade, sem intervenções que procuram deliberadamente discernir e discriminar o contexto de variáveis e fatores do objeto de estudo. A investigação do 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, 32-33).

Ainda segundo Robert YIN:

«[...] 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 (YIN 2001, 33).

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. Por 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 as 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.

A DINÂMICA DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

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

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

Partindo dos dados da questão, podemos observar que a maioria dos documentos listados no questionário obteve marcas acima da média. De fato, a média de pontuação para a questão (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 Plano Nacional de Educação (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.

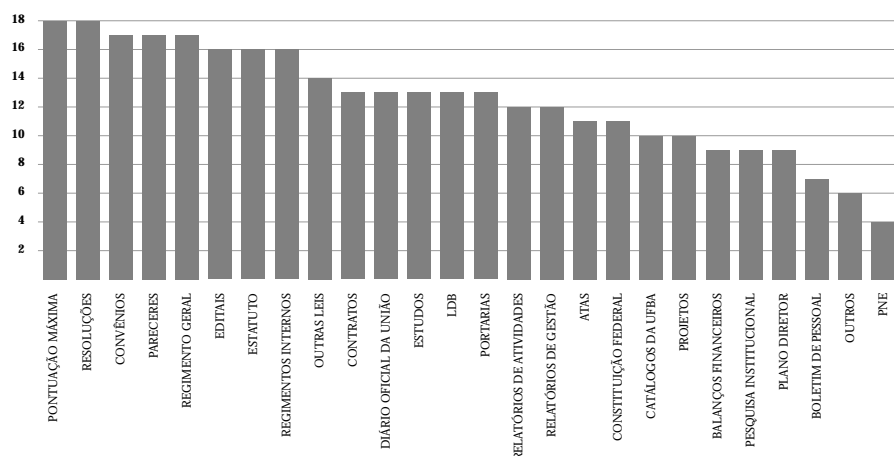


FIGURA 1 - HIERARQUIA DA RELEVÂNCIA DOS TIPOS DE DOCUMENTOS

A partir dos primeiros resultados, apontados acima, podemos apoiar e reforçar a formulação inicial, 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, relevante fonte extra de recurso 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 vista 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.

Podemos observar, ainda, 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.

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

Analisando os dados 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.

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 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 imprevisto, 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 para todos os setores da universidade, uma vez que não há procedimentos padronizados.

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.

Lugares onde costumam obter os documentos e as informações consideradas indispensáveis

Analisando a questão 3, 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.

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. Notamos que os “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.

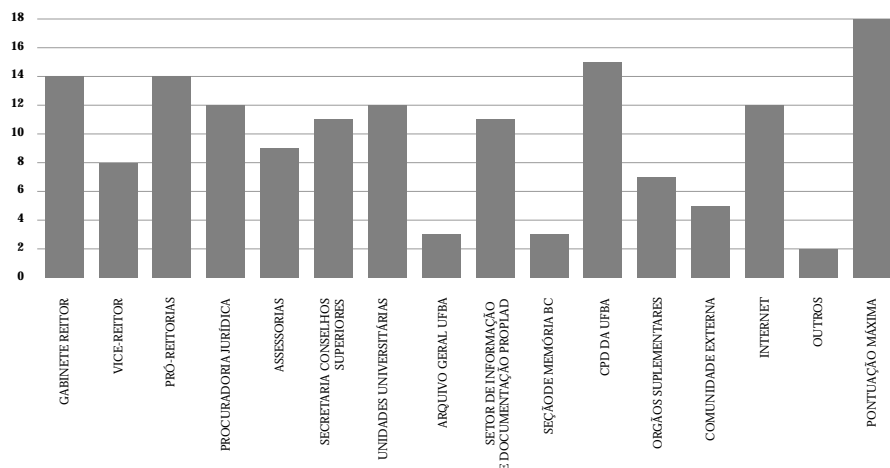


FIGURA 2 – LUGARES DE CONSULTA

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.

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

Identificamos 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.

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.

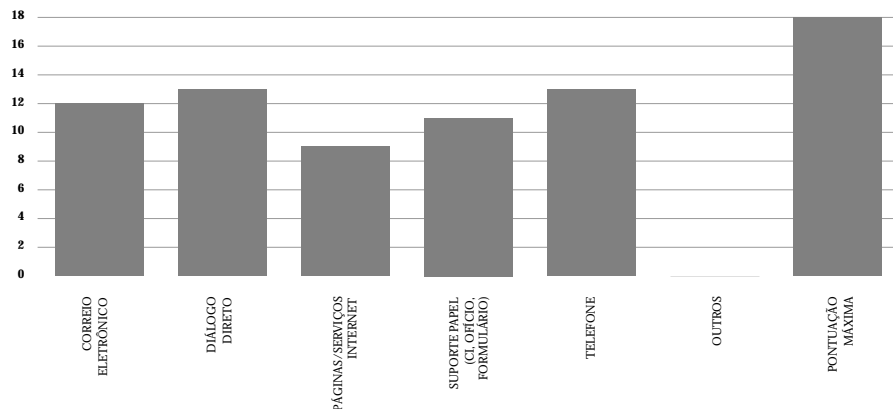


FIGURA 3 – CANAIS DE CONSULTA E ACESSO

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.

Corroborar 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.

Grau de dificuldade para identificar o documento ou a informação considerados 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. 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.

Considerando, ainda, a 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.

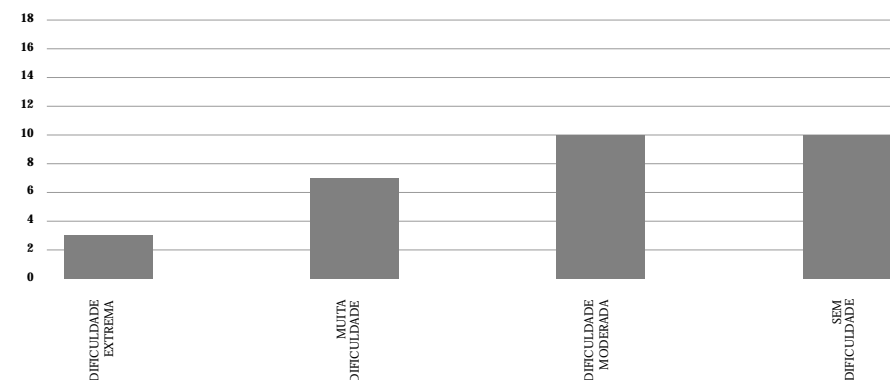


FIGURA 4 – GRAU DE DIFICULDADE PARA IDENTIFICAR OS DOCUMENTOS

Partindo da evidência das respostas, pensamos 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, positivo, ainda que constituído, isoladamente, diante de uma realidade imediata e exclusiva do setor ou contexto decisório específico.

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 uma 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.

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”.

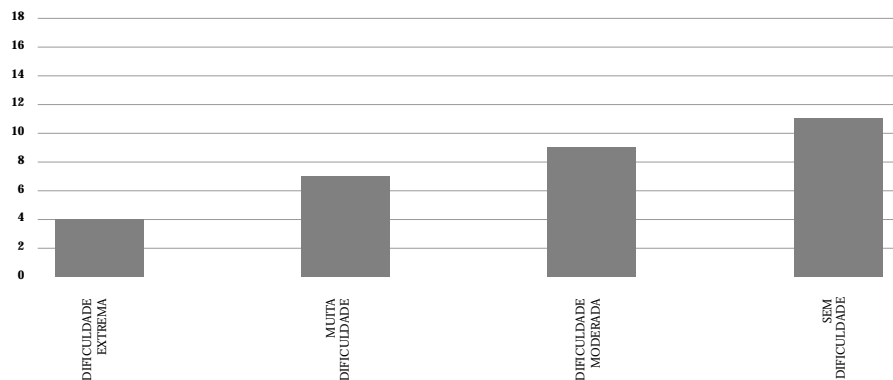


FIGURA 5 – GRAU DE DIFICULDADE PARA LOCALIZAR OS DOCUMENTOS

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.

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.

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.

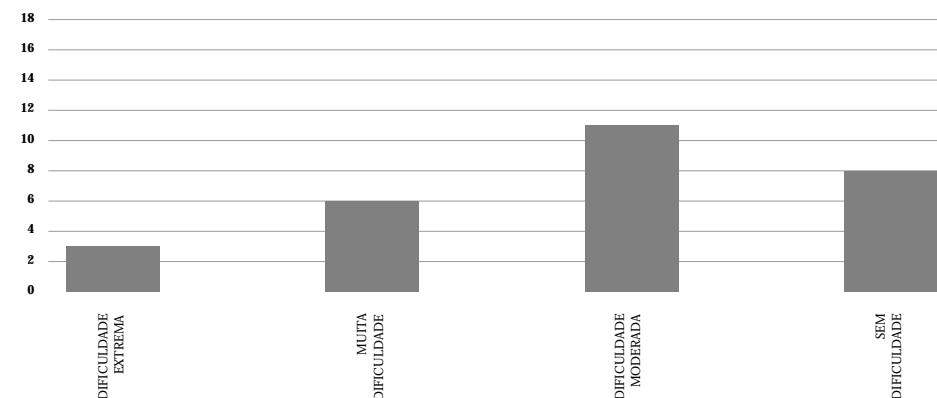


FIGURA 6 – GRAU DE DIFICULDADE DE ACESSO AOS DOCUMENTOS

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.

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

A questão 8 listou problemas comuns, que normalmente ocorrem para se obter um determinado documento. A questão propõe-se 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.

Analisando as respostas da questão, 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.

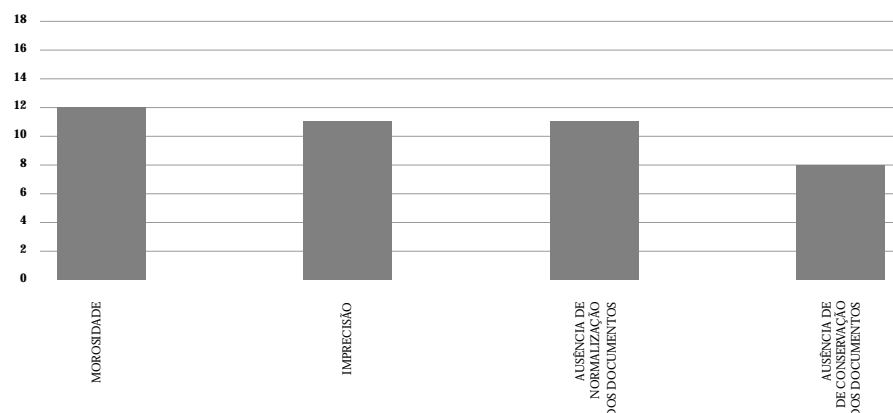


FIGURA 7 – PROBLEMAS NA OBTENÇÃO DOS DOCUMENTOS

Ainda assim, merece destaque os itens “imprecisão” e “ausência de normalização dos documentos”, que obtiveram pontuação muito próxima da 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 a marca da imprecisão remonta à análise da questão 2, onde verificamos que é relativamente freqüente a necessidade de informação complementar.

Situações decisórias em que se 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. 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.

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. Analisando os resultados, 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.

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.

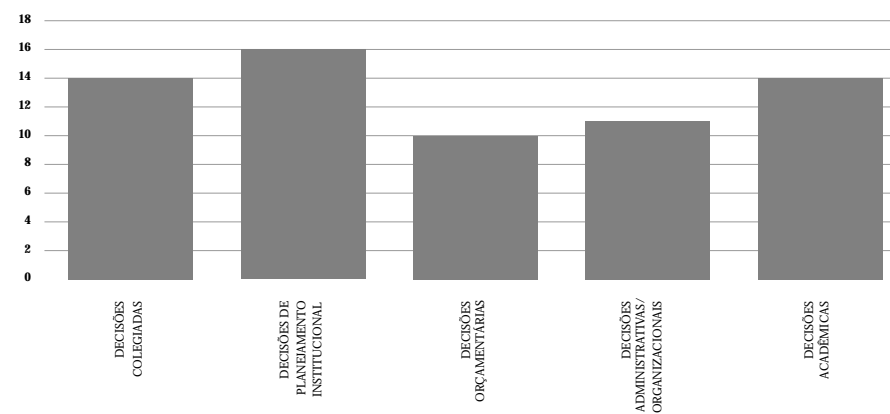


FIGURA 8 – SITUAÇÕES DECISÓRIAS QUE DEMANDAM DOCUMENTOS HISTÓRICOS

É importante ressaltar 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.

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) 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.

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 serem 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.

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».

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

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 e Pós-Graduação (PRPPG) da gestão de Naomar Monteiro de Almeida Filho, Maria de Fátima DIAS, colocou, num testemunho precioso que, na UFBA

«Falta essa instância, que reúna aquilo de 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”.

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 as 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.

Com efeito, apenas o Reitor Felipe SERPA afirmou consultar com alguma regularidade um profissional da área de arquivos para a atividade corrente de gestor.

Segundo a Pró-Reitora da PRPPG 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 PETTINGA, 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».

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.

CONCLUSÃO

Diante da análise dos dados coletados, formulamos a conclusão.

Assim, são apresentadas a seguir, os cinco (5) pontos de conclusão e fechamento para a análise dos dados.

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.

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 no 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 na 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 foi 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 dos 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.

REFERÊNCIAS

DIAS, Maria de Fátima – *Questionário do projeto de pesquisa "Memória Institucional e Gestão Universitária: o caso da UFBA"*. Salvador, 2004.

GIL, Antonio Carlos – *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, Maria Teresa Navarro de Britto – *Memória Institucional e Gestão Universitária – o caso da Universidade Federal da Bahia*. 2004. 242 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SERPA, Luiz Felipe Perret – *Questionário do projeto de pesquisa "Memória Institucional e Gestão Universitária: o caso da UFBA"*. Salvador, 2003.

YIN, Robert K. – *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.