

O(S) ARQUIVO(S) DA UNIVERSIDADE DO MINHO

Gestão e memória do plural ao singular(*)

Por **Armando B. Malheiro da Silva**

1. Pressupostos teórico-metodológicos

Não se espere desta despreziosa comunicação uma aprofundada abordagem e tão pouco uma incursão metódica pelos diferentes órgãos e serviços com os seus agentes implicados no funcionamento quotidiano do aparelho administrativo e burocrático, pelos circuitos de criação, fluxo e processamento da informação documental e, dentro desta dimensão específica, pelo recenseamento das tipologias documentais, pela concepção de tabelas de prazos de conservação e eliminação ou ainda pela aplicação/revisão de planos classificativos. Não se espere nada disto, porque ela foi pensada e redigida apenas como a primeira (não conhecemos outra similar...) sondagem exploratória num determinado estabelecimento do ensino superior encarado como produtor/receptor de infor-

(*) Agradecemos ao colega Dr. José Carlos da Fonseca Henriques (Director dos Serviços Administrativos da Universidade do Minho) pelas indicações amavelmente fornecidas e pela frutuosa troca de impressões que nos proporcionou.

mação de acordo com a sua matriz organizacional, o modelo concreto do seu crescimento e as consequências informacionais de uma inevitavelmente complexa e dinâmica integração sistémica - interacção com diversos sistemas envolventes (o educativo, o político, o sócio-económico e tecnológico local/regional e nacional, o cultural, etc.) e impacte interno da vertiginosa sucessão de *out puts e in puts*.

Este ligeiro esboço da perspectiva pela qual decidimos abordar, aqui, o caso do(s) Arquivo(s) da Universidade do Minho remete, apesar dos assumidamente modestos limites do texto, para um quadro teórico-metodológico exigente e incipiente, na medida em que ainda se acha no âmbito de uma formulação em curso urdida informalmente por um punhado de elementos ligados à formação superior de especialistas em Bibliotecas e Arquivos¹. Um quadro animado por conceitos operatórios e aberto a horizontes qualitativamente mais "finos" e versáteis que os até hoje consagrados pelo paradigma tecnicista. Com efeito, não nos mantemos apegados a uma prática empirista da Arquivística espartilhada pelas noções correntes de Arquivo tal como aparecem elencadas no *Dicionário de Terminologia Arquivística*. a saber: "1 Conjunto orgânico de documentos, independentemente da 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 1. V. tb. Fundo ou núcleo. 2 Instituição ou serviço responsável pela aquisição, conservação 1, organização e comunicação dos documentos de arquivo. 3 v. Depósito 1"².

A Arquivística definida no mesmo Dicionário como a ciência "que tem por objecto os arquivos 1, os princípios e métodos da sua constituição, conservação 1, organização e comunicação. V. tb. Gestão de arquivo"³ contrapomos uma disciplina do emergente campo científico da informação social (codificada por signos e símbolos escritos, falados, gravados, gráficos ou visuais e materializada num suporte variado, do papel à banda electromagnética - daí, em rigor, o atributo documental...) consubstanciado na definição de Jesse H. Shera e Donald B. Cleveland:

¹ Ver: SILVA, Armando Malheiro da [et al.] - *Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação*. Porto: Edições Afrontamento, 1998. vol. 1 (no prelo). Decorrem presentemente por iniciativa do Curso de Especialização em Ciências Documentais da Faculdade de Letras do Porto os trabalhos de um Grupo formado por docentes de todos os Cursos de Especialização ministrados no país ao nível do ensino superior sobre os fundamentos e um eventual figurino curricular da Ciência da Informação na sua vertente arquivística e biblioteconómica.

² Cf.: ALVES, Ivone [et al.] - *Dicionário de terminologia arquivística*. Lisboa: Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, 1993. p. 7.

³ Cf.: Idem, *ibidem*.

A ciência que investiga as propriedades e comportamento da informação, as forças que regem o fluxo informacional e o sentido do processamento de informação com vista à optimização do acesso e uso. O processo inclui a origem, dissiminação, colecção, organização, armazenamento, recuperação, interpretação e uso da informação. O campo deriva de ou está relacionado com a matemática, lógica, linguística, psicologia, tecnologia computacional, pesquisa operacional, artes gráficas, comunicações, biblioteconomia, gestão e alguns outros campos⁴.

No âmago de uma Ciência da Informação assim definida e postulada situamos a Arquivística como ciência da informação social que estuda os arquivos (sistemas de informação (semi)-fechados) quer na sua estruturação interna e na sua dinâmica própria, quer na interacção com os outros sistemas correlativos que coexistem no contexto envolvente. Estuda, pois, os arquivos como sistemas de informação e não como meros fundos - noção estática e incorporacionista⁵ -, o que

⁴ Cf.: SHERA, Jesse H.; CLEVELAND, Donald B. - History and foundations of information science. *Annual Review of Information Science and Technology*. Washington. 12(1977)260-266.

⁵ Noção francesa atribuída ao arquivista do Ministério do Interior Natalis de Wailly e datada de 1841, à qual os italianos, através de Bonaini e outros, haveriam de contrapor, a partir sobretudo de 1870, o conceito mais operatório e promissor de "método histórico", entendido como a exigência de respeitar o modelo classificativo e a ordenação física da documentação tal como ficou estabelecido "na oficina" administrativa. Não obstante as tentativas do reputado arquivista francês Michel Duchein e mais recentemente dos colegas canadianos de reactualizar/flexibilizar a noção operatória de fundo, incorporando nela os contributos italiano, alemão e espanhol, resulta infrutífero esse esforço porque a matriz incorporacionista, fixista e até historicista que determinou a criação desse conceito jamais lhe conferirá flexibilidade para representar a dupla articulação da complexidade organizacional com a vertente funcional, entretecida por uma espessa teia de relações internas e externas, que o conceito operatório de sistema traduz com maior nitidez e exactidão. Face à rica versatilidade deste conceito de pouco vale que Duchein continue agarrado teimosamente a uma concepção ultrapassada do ponto de vista científico: "*Sans doute - escreve ele em artigo recente - il n'est plus aussi facile qu'en 1841 de déterminer la "provenance" exacte d'un fonds; les structures administratives sont plus complexes et moins stables qu'au siècle passé; et les limites des fonds sont, par conséquent, moins nettes et moins permanentes. Mais, en incluant dans notre vision archivistique des notions nouvelles telles que fonds éclatés, fonds principaux et fonds secondaires, fonds apparentés, fonds de provenance mêlée, fonds virtuels, nous pouvons faire face de façon efficace à la plupart des problèmes que nous pose l'archivistique contemporaine*" (Cf.: DUCHEIN, Michel -Le Principe de provenance et la pratique du tri, du classement et de la description en archivistique contemporaine. *Janus*. Paris. 12:1 (1998) 99-100). E já agora uma precisão se impõe: os alegados problemas não são postos pela arquivística contemporânea, mas pelas organizações actuais numa sociedade desde sempre, é certo, atravessada e animada pelo processo informacional, mas hoje irreversivelmente confrontada com a exponencial globalização e "imaterialidade" do fenómeno da informação e suas tecnologias.

significa uma profunda mudança de perspectiva e de paradigma. O conjunto orgânico de documentos resultante da actividade de uma entidade qualquer que ela seja deixa de ser visto apenas como extensão material/física e passiva de uma procedência determinada para ser encarado como reflexo e produto dinâmico de uma organização, instituição ou pessoa singular. E o serviço ou organismo responsável pela aquisição, conservação, organização e comunicação dos documentos de arquivos é reduzido, por um lado, às razões conjunturais da sua institucionalização e, por outro, ao factor funcional/serviço/uso intrínseco ao fenómeno informacional. Temos, assim, identificados dois factores - a *organicidade* e a *funcionalidade* - mais um terceiro, imbricado nos anteriores, que designamos por *memória*. Três factores que carecem de uma representação teórica adequada, não servindo para o efeito a noção restrita de fundo, nem tão pouco as apodíticas, mas genéricas e indemonstráveis, afirmações de defesa da proveniência e da ordem original. É, por isso, necessário recorrer à teoria geral dos sistemas, segundo a qual a classificação destes depende do critério que se utilize, podendo-se falar de sistemas físicos e abstractos quando as relações são ou não mensuráveis fisicamente, naturais e artificiais quando são devidos ou não a um acto consciente do homem, e do ponto de vista metodológico-classificam-se os sistemas em fechados e abertos, sendo os primeiros aqueles cujas variáveis são endógenas e cujas leis são de tipo absoluto e o seu comportamento não está sujeito a nenhuma espécie de influência que emane de variáveis externas, enquanto os segundos se singularizam pelo facto de nenhum aspecto do seu comportamento se achar determinado estritamente a partir de dentro. Para o tipo de informação que constitui o objecto do nosso estudo científico retemos somente a classificação em sistemas abertos e fechados.

A informação social, resultante de um sujeito humano activo, apto e com apetência óptica de conhecer e de comunicar - conhecimento e comunicação diferem de informação embora formem com ela uma unidade coerente e essencial⁶ - estrutura-se, pois, em sistemas (semi)-fechados que são os arquivos e em sistemas abertos denominados bibliotecas. E a diferença entre ambos deriva única e essencialmente da variação possível de um mínimo a um máximo de abertura na criação, circulação, armazenamento, recuperação e transferência da informação com a subsequente perda de organicidade, aumento de funcionalidade (ou vice-versa) e estabilização da valência memória.

⁶ Ver sobre esta tópica fecunda e inesgotável, tratada no âmbito das chamadas ciências da comunicação ou das "*ciências informativas e periodísticas*", SANCHEZ-BRAVO CENJOR, António - *Manual de estructura de la comunicacion*. Madrid : Editorial Centro de Estudios Ramon Areces, 1992. p. 15-22.

Se incidirmos apenas nos arquivos e tivermos em conta os factores sistémicos atrás referidos, o sistema (semi)fechado de informação é passível de representação através de um esquema cruzado que combina o aspecto **unicelular** ou **pluricelular** quanto à estrutura orgânica com o **centralizado** ou **descentralizado** quanto ao serviço/uso⁷, cabendo-lhe ainda a valência memorizadora/recuperadora e uma dupla situação determinante: continuar **activo** ou estar **desactivado**. Num outro plano deparamos com os sistemas **especializados** ou **centros de arquivos**, entendidos como todo o sistema pluricelular criado especialmente para incorporar, salvaguardar e divulgar qualquer arquivo desactivado.

Esta representação sistémica tem, obviamente, um valor teórico "instrumental" porquanto visa a universalização científica do conhecimento arquivístico através de um conjunto variável e cumulativo de princípios gerais demonstráveis indutivamente, ou seja, a partir da metódica sucessão de "estudos de caso". Até agora e salvo novas e eventuais reformulações críticas identificamos quatro princípios ou leis gerais e universalizantes, que **substituem**, em termos de teoria arquivística, os pretensos "princípios" (cientificamente indemonstráveis, porque apodícticos...) da "proveniência" e da "ordem original": o **princípio da acção estruturante** - todo o Arquivo resulta de um acto fundador, individual ou colectivo, formal ou informal, que condiciona directamente a sua evolução estrutural (administrativo-institucional) e indirectamente a sua especificidade funcional (controlo e tratamento da informação para circular e ser recuperada); o **princípio da integração dinâmica** - todo o

⁷ O sistema de informação Arquivo é *unicelular* quando assenta numa estrutura organizacional de reduzida dimensão, gerada por uma entidade individual ou colectiva, sem divisões sectoriais para assumir as respectivas exigências administrativas; e note-se que este tipo de sistema é permeável a uma forte pressão integradora, que leva à constituição de sistemas patrimoniais complexos, onde a informação arquivo se interliga com a informação biblioteconómica e com a museológica. *Pluricelular* é, por seu turno, todo o sistema que assenta numa média ou grande estrutura organizacional, dividida em dois ou mais sectores funcionais, podendo mesmo atingir uma acentuada complexidade; e no caso de algumas entidades industriais, financeiras e governamentais surgem subsistemas dotados de certa autonomia orgânico-funcional, com reflexos no modo prático de gestão de informação. Simultaneamente o sistema de informação Arquivo (unicelular ou pluricelular) pode ser *centralizado* quando opera o controlo da sua informação através de um único centro (onde se concentra fisicamente toda a informação) e que baseia o tratamento da mesma em critérios funcionais, ideográficos ou outros, que determinam a organização dos documentos e a elaboração de instrumentos de acesso. Por *descentralizado* entende-se, sobretudo, o sistema pluricelular que, para obter maior eficácia, opta por um controlo da sua informação através da atribuição de autonomia aos seus vários sectores orgânico-funcionais e aos subsistemas, quando existem, e por um tratamento documental devidamente ajustado à descentralização praticada. Cf.: SILVA, Armando Malheiro da [et al.] - *Op. cit.*, p. 170-171 [da versão dactiloscrita].

Arquivo integra e é integrado pela dinâmica do universo sistémico que o envolve (interligação e relação com outros sistemas conexos); o **princípio da grandeza relativa** - todo o Arquivo, quando cresce, sujeita-se ao efeito relativo dos dois princípios anteriores, desenvolvendo-se como estrutura orgânica fechada sobre si ou como estrutura aberta e, por consequência, subsistémica, ou seja, estruturalmente mais complexa; e o **princípio da pertinência** - todo o Arquivo tende a recuperar a informação produzida ou recebida por critérios de pertinência decorrentes da estrutura ou da envolvência sistémica⁸.

Ao surgirem no horizonte do trabalho arquivístico tais princípios universalizantes e a exigência epistemológica de uma postulação permanente a fim de ser confirmada ou infirmada através de cada "estudo de caso" ou de cada *démarche* investigativa a adequação sujeito objecto (reformulado) implica uma revisão do método, aproximando-o dos parâmetros vigentes no universo específico das ciências sociais. Isto leva-nos a configurar o método da Arquivística, enquanto disciplina científica da informação social, como quadripolar: tem um **pólo epistemológico** que é, em rigor, a instância superior incrustada no aparato teórico e institucional (a comunidade científica dos arquivistas, as suas escolas, institutos, locais de trabalho e ainda os seus referentes políticos, ideológicos e culturais), onde se opera a permanente construção do objecto científico e a delimitação da problemática da investigação; um **pólo teórico**, no qual se manifesta a racionalidade predominante do sujeito que conhece o objecto, bem como a respectiva postulação de princípios ou leis (pelo menos, os quatro acima enunciados), formulação de conceitos operatórios, hipóteses e teorias (plano da descoberta) e subsequente verificação ou refutação do "contexto teórico" elaborado (plano da prova); um **pólo técnico** que condensa o contacto instrumental do sujeito investigador com a realidade objectivada e que, assim sendo, compreende duas operações onde cabem todos os procedimentos técnicos avulsos e dispersos na actual prática arquivística, duas operações maiores: 1^a **observação casuística ou de variáveis**⁹- consiste em recolher exhaustivamente os dados histórico-institucionais, biográficos, normativos

⁸ Cf. SILVA, Armando Malheiro da [et al.] - *Op. cit.* p. 178 [da versão dactiloscrita].

⁹ Exemplos de variáveis em investigação arquivística colhem-se, com relativa facilidade, sobretudo entre os arquivos activos, que põem problemas ou oferecem aspectos estratégicos para a compreensão, explicação e interpretação do objecto, a saber: a introdução de soluções informáticas na chamada "gestão documental" pautadas por exigências de eficácia e celeridade na recuperação da informação, é uma variável de estudo; a conveniência de determinado arquivo pluricelular se manter centralizado ou passara descentralizado, do ponto de vista do factor funcional, é outra variável; a avaliação prospectiva do crescimento dos arquivos pluricelulares descentralizados correspondentes a determinado perfil institucional é outra variável; etc.

e reguladores, e descrever a natureza e o funcionamento interno do Arquivo, através de várias técnicas ou procedimentos, tais como o questionário, a entrevista, a elaboração de fichas de recolha de dados feitas segundo critérios razoáveis de descrição¹⁰, etc, concebidos de modo a reunir todos os elementos indispensáveis para o correcto e exaustivo conhecimento do Sistema; e **2.ª avaliação retrospectiva e prospectiva**¹¹ - significa submeter os resultados da operação anterior a um rigoroso exame que permita revelar e tipificar o essencial da estrutura de cada Arquivo (avaliação retrospectiva) ou antecipar situações prováveis, potenciais ou preferíveis (avaliação prospectiva), quer no respeitante ao contexto orgânico (contexto de produção), quer na sua orientação funcional (de serviço), isto é, a rede dos circuitos por onde transita a informação e dos diversos "instrumentos" que permitem transferi-la, recuperá-la e difundi-la; e, por último, um **pólo morfológico** onde é plenamente assumida a análise dos dados recolhidos e onde se parte não apenas para a configuração do objecto científico, mas também para a exposição de todo o processo que permitiu a sua construção, relativamente à função de comunicação¹²; trata-se, afinal, da organização e da apresentação dos dados, devidamente crivados no pólo teórico e aferidos no pólo epistemológico, o que ilustra, aliás, o pendor interactivo da investigação quadripolar.

A aplicação concreta desta metodologia ao caso vertente dos Arquivos Universitários - sistemas pluricelulares, {descentralizados e activos - sofre, como não podia deixar de ser, uma certa inflexão de sentido por força das características e dos problemas mais agudos que afectam esses sistemas de informação. E entre eles avulta, obviamente, o da avaliação, triagem e subsequente eliminação transversal das denominadas, na gíria arquivística corrente, "*massas documentais acumuladas*" - situação alarmante desde, sobretudo, meados deste século e comum entre as grandes organizações e instituições bastante burocrá-

¹⁰ Incluímos aqui a aplicação da *International Standard of Archival Description--ISAD(G)*, desde que não interfira nem modifique minimamente a estrutura orgânica subjacente à informação arquivística.

¹¹ Sobre a capacidade da pesquisa arquivística se orientar no sentido da evolução futura do processo informacional, ou seja, na sua vertente prospectiva, nada há ainda de significativo, pelo que nos atemos ao que se tem escrito sobre a Prospectiva em geral: DECOUFLÉ, André-Clément - *La Prospective*. Paris : P.U.F., 1972.

¹² LESSARD-HÉBERT, Michelle [et al.] - *Investigação qualitativa : fundamentos e práticas*. Lisboa : Instituto Piaget, 1994. p. 23. Sobre este pólo, DE BRUYNE, Paul [et al.] - *Dynamique de la recherche en sciences sociales de pôles de la pratique méthodologique*. Paris: P. U. F, 1974, p. 161, adiantaram que ele "ajuda a libertar um campo de "interobjectividade", em que a crítica intersubjectiva dos investigadores pode desempenhar um papel aferidor. Ultrapassa-se, deste modo, o empirismo fragmentário e o diletantismo, e molda-se um espaço de linguagem comum".

tizadas. Trata-se de uma tónica recorrente e quase obsessiva na Arquivística descritiva e tecnicista, mas à qual têm sido dadas soluções normativistas e jurídicas (a célebre eliminação por portaria...) de pouco ou nenhum fundamento científico.

Convém, por isso, repensá-la e para começar assente-se nesta simples prevenção: avaliar implica necessariamente a aferição e a adopção de critérios decorrentes do princípio da pertinência (predominantemente orgânico-administrativa), enunciado atrás, com vista à feitura de tabelas de selecção/eliminação fixadas em portaria. Para elaborar tais tabelas parece-nos redundante e até inútil nomear comissões com arquivistas, administrativos e historiadores sem que previamente haja sido conduzida pelo arquivista a análise metódica e exaustiva, certamente, em interacção regular e frutuosa com os diversos agentes administrativos das organizações e em comunicação interdisciplinar com historiadores mediante "grelhas" de indagação da memória e da historicidade informacional. Só assim se pode imbuir o acto de eliminação documental da cientificidade que lhe tem faltado e para tanto há que sujeitá-lo por inteiro a dictames saídos da mais rigorosa aplicação metodológica.

Não cabe, como se compreende, esmiuçar aqui todo esse vasto e complexo programa científico, mas julgamos oportuno adiantar alguns elementos tendentes a pensá-lo e a prepará-lo para os urgentes desenvolvimentos que se impõem.

A avaliação, triagem e eliminação de documentos não existe como operação isolada do pólo técnico do método quadripolar da Arquivística e pressupõe obrigatoriamente que sejam sempre considerados os factores orgânico, funcional e memória intrínsecos a todo e qualquer sistema (semi-)fechado de informação, bem como os princípios gerais postulados, designadamente o da pertinência. Assim sendo há que investir numa determinação rigorosa da tessitura informacional de um qualquer sistema identificando-se, de imediato, diversos níveis pregnantes desde a estrutura à memorização. Queremos com isto significar que a estrutura organizacional forma-se e evolui animada pelos objectivos fundadores e justificadores da sua acção. Daí decorre a produção/recepção de informação documental traduzida numa variedade crescente de tipologias e de documentos em série mais ou menos pregnantes porque mais ou menos próximas do eixo fixado pelos objectivos fundacionais. Quanto mais impregnada desses objectivos mais pertinente é a funcionalidade, ou seja, a busca/uso da informação e mais densa a necessidade de retenção/memória dessa mesma informação. Pode-se, por isso, desenhar a partir desses objectivos círculos concêntricos de menor pertinência e pregnância documental proporcionais à faculdade selectiva da memória. Uma faculdade mensurável e calculável por métodos que urge descobrir e testar urgentemente - eis-nos, aqui, face a uma das muitas variáveis

abertas ao conhecimento arquivístico e merecedoras de pesquisa superior e interdisciplinar. Para já tome-se, à maneira de eventual ponto de partida, um diagrama que configura a memória como reflexo directo e denso dos objectivos centrais de uma estrutura organizacional, sendo-lhe cada vez mais estranho ou distante o que (a informação documental criada/reproduzida por outras entidades e contida com pertinência e pregnância na respectiva memória) se desvie ou não agarre em exclusivos objectivos:



Do núcleo vivo e sempre reactivável da memória às suas margens ou zonas cinzentas e fluidas vai a distância que separa os "conteúdos" de conservação permanente dos que são redundantes por duplicação, redundantes por caberem também noutras memórias organizacionais ou redundantes por manifesta falta de interesse interno. Pode, pois, dizer-se que cada organização ou instituição tem uma memória selectiva, cabendo ao arquivista a tarefa científica de descobrir e fixar os critérios endógenos (e não exógenos ou fixados de fora) que regem naturalmente essa selecção interna e correlativa com os demais vectores do processo informacional - acção estruturante geradora de informação e uso/serviço contínuo para a acção da informação criada/recebida. A descoberta e fixação desses critérios endógenos resulta, sem dúvida, da análise quantitativa e qualitativa do fluxograma/tramitação documental e das respectivas tipologias. E há tantos fluxogramas e tipologias documentais quantos os circuitos e as suas contextualizações orgânicas (grupos de equipa, repartições, divisões, departamentos...) processadoras de informação, pelo que a operação técnica da análise está sujeita a uma inevitável variação de escala - do mais simples e homogéneo para o mais complexo e heterogéneo. Descobertos e fixados, enfim, os referidos critérios endógenos, que absorvem os até agora chamados, de forma

vaga e imprecisa, valores primário e secundário, poder-se-á, então, "isolar", através das consagradas tabelas de periodização (as portarias reproduzem-nas), os documentos em série de conservação permanente ou definitiva passíveis de reprodução para o suporte microfilme, calendarizar a eliminação dos que não são constitutivos da memória organizacional ou institucional e inscrever em auto de eliminação imediata toda a "massa" residual sem pertinência, nem pregnância documental dos objectivos estruturais.

Entre a acção geradora/receptora/recuperadora de informação e a memória selectiva ocorre uma intervenção constante que joga com os princípios de eficácia e de eficiência - a essa intervenção tem-se dado os nomes de "gestão documental" ou "gestão da informação". Ela é assaz relevante e os arquivistas compreenderam, de há umas décadas a esta parte, que a introdução de mecanismos reguladores entre a criação e a retenção instrumental(izada) da informação tem reflexos positivos e imediatos na actividade das organizações e na operacionalidade da sua memória enquanto "mais valia" organizacional. Só que para ser correcta e altamente proficua essa gestão não pode desviar-se um milímetro dos objectivos estruturais e das correspondentes tarefas/competências administrativas e operacionais da organização ou instituição. E isso impõe ao arquivista uma mudança radical de perfil: sem se tornar, de modo algum, um agente administrativo ou um operador dos objectivos de determinada entidade, ele terá de deixar de ser, no entanto, o elemento mais ou menos passivo que "manipula" documentos, acantonado num sector fixo (o Serviço Arquivo e seus depósitos) e aí obrigado a ordenar, arrumar, fornecer e receber de novo "papéis", convertendo-se antes no analista e no avalista do sistema, que o conhece profundamente nos seus meandros internos e nas suas relações externas e que a partir desse conhecimento tanto intervém ao nível dos aperfeiçoamentos ou das alterações práticas, como estabelece o *interface* com outras instâncias de conhecimento científico construído no campo específico das organizações ou das instituições.

E não se julgue utópica ou irrealista, nem muito menos supérflua ou inútil, a presença contínua de um arquivista-cientista, munido de uma consistente utensilagem conceptual e teórico-metodológica, nas grandes entidades produtoras e receptoras de informação porque só ele pode, entre outros desideratos, detectar, diagnosticar, estudar e propor terapêuticas para os subtis, latentes e insidiosos "males ou doenças da informação". Essas "doenças" sentem-se, mas não se vêem facilmente porquanto surgem por detrás de sintomas diversos e conotáveis com causas de natureza diferente da informacional. Corroem e distorcem as organizações, pervertem os seus objectivos obstruindo a eficácia e a eficiência - efeitos graves empiricamente apercebidos pelos gestores e até pelos especialistas de organização e métodos, mas a que eles, em

geral, não conseguem dar resposta incisiva e coerente porque o seu objecto central é a instituição e não o processo informacional considerado em si mesmo.

Um ou mais arquivistas "residentes" no interior de uma qualquer Universidade portuguesa - pública ou privada - têm pela frente uma missão que não é histórica - esse continua sendo o equívoco dos chamados Arquivos Históricos Universitários reduzidos a uma concepção fixista e artificial de memória¹³ ... -, mas essencialmente prospectiva e dimensionada para o futuro - a curto, a médio e a longo prazos. Uma missão exigente e plurifacetada que a genérica descrição do caso Universidade do Minho pode, talvez, permitir vislumbrar com maior clareza.

2. Uma estrutura matricial, complexa e descentralizada

A Universidade do Minho (U.M.) encontra-se situada no Noroeste de Portugal, mais precisamente no Minho, região de acentuado crescimento demográfico com predomínio das camadas jovens, de vincada concentração dos sectores secundário e terciário e de um forte dinamismo empresarial, sobretudo da pequena e média empresa.

Foi criada pelo decreto-lei nº 402/73 de 11 de Agosto, tendo o seu primeiro Reitor tomado posse a 17 de Dezembro do mesmo ano e mantendo-se em regime de instalação até 31 de Dezembro de 1981. Iniciou a sua actividade lectiva no ano de 1975/1976 e a respectiva população discente evoluiu dos 661 relativos a 1978/1979 para os 13.767 de 1996/1997. Um crescimento exponencial que foi, naturalmente, acompanhado pelo aumento de pessoal docente e não docente, fixado o primeiro, em 1997, num total de 495 e o segundo, somando licenciados e doutorados, na cifra de 906 para o mesmo ano.

Em 1983 seria dotada de autonomia administrativa e financeira pela portaria nº 121/83 de 2 de Fevereiro. E na sequência da aprovação da Lei de Autonomia das Universidades -lei nº 108/88, de 13 de Outubro - foram elaborados os *Estatutos da Universidade do Minho* homologados pelo Ministro da Educação em 7 de Agosto de 1989 (despacho normativo nº 80/89) e recentemente sujeitos a alterações homologadas por despacho normativo nº 11/98, de 18 de Fevereiro de 1998.

A Universidade do Minho está definida como pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar, com sede em Braga e dispendo de dois pólos nas cidades de Braga e Guimarães - naquela, secularmente

¹³ É a memória construída e mantida para se operacionalizar unicamente o trabalho historiográfico, bem diversa, aliás, da memória nascida da acção de uma entidade pública ou privada que persegue determinados objectivos.

ligada à cultura e às humanidades, com forte implantação do sector terciário, foram instalados os Serviços Centrais, bem como as Escolas (antigas Unidades Científico-Pedagógicas) de Letras e Artes, de Ciências Sociais, de Economia e Gestão, de Ciências Exactas e da Natureza, Centro Integrado de Formação de Professores e ainda algumas áreas ligadas às tecnologias; enquanto em Guimarães, berço da nacionalidade e centro de um potencial sócio-económico muito forte com predomínio do sector secundário, típico no Vale do Ave, onde há uma grande representação das indústrias tradicionais de Têxtil e Confecções, Metalomecânica e Calçado, está sediada a Escola de Engenharia a quem compete ministrar a maior parte dos cursos tecnológicos da U.M. e assegurar a correspondente investigação.

São seus objectivos estatutários:

- a) A formação humana, ao mais alto nível, nos seus aspectos cultural, científico, artístico, técnico e profissional;
- b) O desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada, tendo em atenção as necessidades da comunidade;
- c) A prestação de serviços directos à comunidade, numa base de valorização recíproca;
- d) O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras; e
- e) A contribuição, no seu âmbito de actividade, para a cooperação internacional¹⁴.

Tendo em vista a prossecução dos objectivos genericamente formulados, a Universidade do Minho adoptou um modelo de organização matricial baseado na interacção entre "grupos de projecto" e unidades orgânicas. Este modelo matricial ficou consagrado estatutariamente e traduz-se, por exemplo, na organização de escolas relativas a áreas do saber tradicionalmente agrupadas em faculdades, mas divergindo formalmente destas por incluírem a gestão de projectos de ensino, "*projectos esses objecto de gestão diferenciada e cujas fronteiras se não identificam com as fronteiras das escolas*"¹⁵. Trata-se, pois, de um modelo flexível em que os projectos são definidos como actividades organizadas de ensino (projectos de ensino ou cursos), de investigação e de serviços especializados, direccionadas para a realização dos objectivos da U.M.; e as unidades orgânicas ou de recursos humanos e materiais constituem a base do desenvolvimento de todo o tipo de projectos da

¹⁴ Cf.: Estatutos da Universidade do Minho. Segunda alteração. *Diário da República. Série I-B*. Lisboa. 41 (18 Fev. 1998) 663.

¹⁵ *Idem, ibidem*.

instituição, podendo, conforme os seus objectivos específicos, assumir a forma de escolas, unidades culturais ou serviços. Projectos e unidades orgânicas ou de recursos partilham uma estreita complementaridade, sem serem, porém, equivalentes: o desenvolvimento de cada projecto é frequentemente levado a cabo por diversas unidades orgânicas, nele envolvidas em simultâneo, sendo por esse motivo dotados ambos de estruturas diferenciadas de gestão.

O modelo orgânico assim enunciado reparte-se, institucionalmente, por três grandes instâncias: os órgãos de governo da U.M, que incluem um órgão consultivo denominado Conselho Cultural; os projectos; e as unidades orgânicas¹⁶.

Aos órgãos de governo cabe, naturalmente, a direcção da Universidade nos seus múltiplos aspectos e podem ser alinhados de acordo com a sua importância e representatividade interna e externa:

Assembleia da Universidade - órgão colegial máximo que representa a comunidade universitária, competindo-lhe a revisão dos Estatutos, a eleição do Reitor e a decisão sobre matérias relevantes para a instituição apresentadas por aquele;

Reitor - órgão unipessoal que dirige e representa a U.M., eleito por escrutínio secreto por um mandato de quatro anos, renovável por uma só vez, e coadjuvado por três Vice-Reitores por ele nomeados, podendo ainda designar até três Pró-Reitores encarregues, por delegação, de tarefas específicas, e entre as suas diversas competências avulta a faculdade de propor as linhas gerais de orientação da U.M. ao Senado, de homologar a constituição dos vários órgãos e empossar os titulares de cargos de gestão, de presidir aos órgãos de governo, de superintender na gestão académica, administrativa e financeira ou ainda de definir e orientar o apoio a conceder aos estudantes no âmbito dos serviços sociais e das actividades circum-escolares;

Senado - órgão colegial composto por titulares de cargos de gestão, por representantes dos docentes e investigadores, dos estudantes e dos funcionários, e ainda por individualidades representativas de sectores da comunidade envolvente, competindo-lhe a definição das linhas gerais de orientação da U.M. e, nomeadamente, a aprovação dos planos de desenvolvimento e do relatório anual das actividades, a aprovação de projectos orçamentais, a aprovação de novos cursos e o exercício do poder disciplinar através de comissão permanente criada para esse efeito;

¹⁶ A resenha que se segue baseia-se em: UNIVERSIDADE DO MINHO - *Guia 97.98 : Cursos de Licenciatura e Bacharelato*. Braga: Universidade do Minho, 1997. p. 20-25. Ver, também: Estatutos da Universidade do Minho (ob. cit.) p. 664-673.

Conselho Académico - órgão formado por diversos titulares de cargos de gestão e representantes dos docentes e investigadores e dos estudantes dos cursos de graduação e de pós-graduação, funciona em plenário e em comissões especializadas e está encarregue de definir as políticas científica e pedagógica da U.M. intervindo em matérias de planeamento, definindo orientações pedagógicas sobre calendários lectivos, épocas de exame e métodos de avaliação, aprovando os regulamentos de diversos órgãos, emitindo pareceres sobre propostas de criação de cursos e pronunciando-se sobre a criação, reestruturação e extinção de escolas, entre outras atribuições;

Conselho Administrativo - órgão de gestão administrativa, financeira e patrimonial da U.M., constituído pelo Reitor, que preside, por dois Vice-Reitores, pelo Administrador, por um representante dos estudantes e pelo responsável pelos Serviços Administrativos, e dotado de competência, por exemplo, para promover a elaboração dos planos financeiros e dos projectos de orçamento e acompanhar a execução financeira destes, para activar a arrecadação de receitas próprias da U.M. e para apreciar a legalidade das despesas e autorizar o seu pagamento; e

Conselho Cultural - definido jurídico-institucionalmente como órgão consultivo do Reitor e do Senado universitário e de coordenação das unidades culturais, composto por um Presidente, em representação do Reitor, e pelos responsáveis das unidades culturais, que integram a sua comissão permanente, e, em plenário, por representantes do Senado, da Assembleia da U.M. e dos estudantes, personalidades de reconhecido mérito cultural e elementos em representação de instituições destacadas no domínio das actividades culturais promovidas na região, cabendo-lhe, entre outras competências, dar parecer sobre as opções fundamentais de política cultural da U.M., aprovar os planos de actividades das unidades culturais e designar os seus responsáveis, e estabelecer a interacção da U.M. com a comunidade envolvente dentro do âmbito cultural.

No que respeita aos projectos, há a considerar três tipos distintos: projectos de investigação; projectos de ensino; e projectos de serviços especializados.

Entram no primeiro grupo as actividades de investigação científica ou tecnológica que visem objectivos bem definidos, de duração limitada e de execução programada no tempo. Surgem e são realizados no âmbito de institutos, centros ou núcleos de investigação, ficando a sua gestão a cargo dos órgãos de gestão próprios ou dos conselhos de escola ou de departamento conforme a sua natureza. Temos, assim, a investigação participada, nesses Centros e Institutos de Investigação, por todos os docentes/investigadores da U.M. e regulada pela Resolução SU-14/94 em dois níveis distintos, a saber; o nível das células-base, previsto no artigo 37º dos Estatutos, em que são criados Centros e Núcleos de

Investigação que, no seu conjunto, envolvem todos os docentes/investigadores da U.M.; e um nível potenciador de programas interdisciplinares amplos por associação de Centros e Núcleos, tendentes a darem resposta aos desafios levantados por temas actuais de grande complexidade ou por regras externas de financiamento de infraestruturas ou projectos, sendo criados, neste nível, Institutos ou Centros Interdisciplinares, em cujos órgãos de gestão estarão representados os Centros integrantes. Existem três Institutos e dezasseis Centros de Investigação na U.M.:

- Centro Interdisciplinar de Tecnologias da Produção da Energia
- Instituto de Biotecnologia e Química Fina
- Instituto de Materiais
- Centro Algorítmico
- Centro de Ciências do Ambiente
- Centro de Ciências Históricas e Sociais
- Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil
- Centro de Engenharia Biológica
- Centro de Engenharia Civil
- Centro de Engenharia Mecânica
- Centro de Engenharia de Polímeros
- Centro de Engenharia de Sistemas de Produção
- Centro de Estudos em Economia e Gestão
- Centro de Estudos da Criança
- Centro de Estudos em Educação e Psicologia
- Centro de Estudos Humanísticos
- Centro de Física
- Centro de Matemática
- Centro de Química

Os projectos de ensino compreendem cursos de graduação conducentes à obtenção do primeiro grau académico (bacharelato ou licenciatura), cursos de pós-graduação conducentes à obtenção de um diploma de pós-graduação ou dos graus de mestre e de doutor, e ainda cursos de extensão vocacionados para a divulgação, actualização, aperfeiçoamento ou especialização. Todos eles possuem regulamentação e gestão próprias, mas a mais elaborada e complexa corresponde aos cursos de graduação. Estes são, pois, geridos através de Conselhos de Cursos, de Presidentes dos respectivos Conselhos e de Directores de Cursos. Os Conselhos de Curso são órgãos incumbidos de, nomeadamente, promover a coordenação interdisciplinar da docência, assegurar a gestão corrente das matérias comuns aos cursos, pronunciar-se sobre eventuais alterações curriculares, participar no processo de elaboração dos horários e do calendário escolar, organizar o calendário de exames

e coordenar o processo de marcação das provas de avaliação. Estão formados por grupos de cursos afins que reúnem os Directores dos Cursos, os responsáveis dos departamentos intervenientes e representantes dos estudantes em paridade com o número daqueles. O Presidente de Cursos é eleito pelos Directores de Curso. Refira-se ainda que nos Conselhos de Cursos funcionam as Comissões de Cursos enquanto comissões permanentes especializadas, compostas por representantes dos departamentos intervenientes nos cursos e dos estudantes, um por cada ano curricular, às quais compete apoiar o Director do Curso na gestão do mesmo e na garantia da qualidade do ensino. Por seu turno, cada curso tem um Director, que é o responsável por um dos departamentos das áreas disciplinares específicas do respectivo curso e que deve assegurar o normal funcionamento do curso, organizar processos de equivalência e elaborar um relatório anual.

Dentro deste modelo de gestão há os seguintes cursos de licenciatura e bacharelato:

Licenciaturas em Ciências enquadradas por um Conselho de Curso

Biologia Aplicada
Biologia e Geologia (Ensino)
Física Aplicada (Ramo Óptica)
Física e Química (Ensino)
Física Tecnológica
Matemática (Ensino)
Matemática e Ciências da Computação
Química nos Ramos de Controlo de Matérias Plásticas e Controlo de Qualidade de Materiais Plásticos

Licenciaturas em Ciências Económicas e Sociais com um Conselho de Curso

Administração Pública
Comunicação Social
Direito
Economia
Geografia e Planeamento
Gestão de Empresas
História
História (Ensino)
Relações Internacionais nos Ramos de Relações Culturais e Políticas e Relações Económicas e Políticas

Sociologia nos Ramos Sociologia das Organizações e Políticas Sociais

Licenciaturas em Educação e Psicologia com um Conselho de Curso

Educação
Psicologia

Licenciaturas em Engenharia com Conselho de Curso próprio

Engenharia Biológica nos Ramos Tecnologia Química e Alimentar e Controlo da Poluição
Engenharia Civil
Engenharia Electrónica Industrial
Engenharia de Materiais
Engenharia Mecânica
Engenharia de Polímeros
Engenharia de Produção
Engenharia de Sistemas e Informática
Engenharia Têxtil
Engenharia do Vestuário
Informática e Gestão
Arquitectura

Licenciaturas em Letras e Ciências Humanas com um Conselho de Curso

Inglês e Alemão (Ensino)
Português (Ensino)
Português e Alemão (Ensino)
Português e Francês (Ensino)
Português e Inglês (Ensino)

Bacharelatos e Cursos de Estudos Superiores Especializados (CESE) promovidos pelo Instituto de Estudos da Criança com um Conselho de Curso próprio

Bacharelato em Educação de Infância
Bacharelato em Ensino Básico do 1º Ciclo
CESE em Administração Educacional
CESE em Associativismo Educacional
CESE em Didáctica do Meio Físico e Matemática Elementar
CESE em Educação Ambiental

CESE em Educação Comunitária
CESE em Educação para a Comunicação Social
CESE em Educação Pessoal e Social
CESE em Educação Visual
CESE em Expressões Artísticas Integradas
CESE em Língua Portuguesa e Literatura Infantil
CESE em Metodologia e Supervisão em Educação de Infância
CESE em Novas Tecnologias e Imagem
CESE em Educação Especial no Ramo de Problemas de Aprendizagem e Comportamento
CESE em Educação Musical

No respeitante aos cursos de pós-graduação, há uma variada oferta de mestrados em especialidades como o Controlo Químico da Qualidade (Materiais Plásticos e Têxteis), Design e Marketing (Têxtil e Vestuário), Tecnologia Têxtil, Educação (Administração Escolar, Análise e Organização do Ensino, Ensino da Biologia e Geologia, Ensino da Língua e Literatura Portuguesas, Ensino das Ciências da Natureza, Filosofia da Educação, Informática no Ensino e Psicologia da Educação), Electrónica Industrial, Engenharia de Materiais, Estudos Europeus (Estudos Político-Jurídicos e Estudos Económico-Sociais), Informática (Ciências da Computação e Informática de Gestão) e História das Populações, além de especializações nos domínios da Administração de Instituições de Ensino Superior, de Ciências da Computação para Juristas, Design e Marketing (Têxtil e Vestuário), Gestão e Administração Públicas e Tradução de Francês e Inglês.

São projectos de serviços especializados os que a U.M. desenvolve para satisfação de interesses ou necessidades da comunidade envolvente que ficam fora do quadro dos projectos de investigação e de ensino normais. Tais projectos regem-se pelo regulamento de prestação de serviços especializados ao exterior.

Passando agora às chamadas unidades orgânicas ou de recursos, elas dividem-se, de acordo com os seus objectivos específicos, em Escolas, Unidades Culturais e Serviços.

As *Escolas* são entendidas como unidades orgânicas permanentes que asseguram o ensino, a investigação e outros serviços especializados no respectivo âmbito científico, agrupando departamentos com interesses científicos e pedagógicos afins. Gozam de autonomia administrativa no desempenho específico das suas competências e estão dotadas de órgãos de direcção que incluem o Conselho da Escola, o Presidente da Escola e o Conselho Científico.

Na direcção das Escolas destaca-se o respectivo Conselho que é o órgão definidor da política da Escola em matéria de desenvolvimento e planeamento da investigação científica, do ensino e da prestação de

serviços. Presidido por um professor eleito directamente por todos os elementos da Escola, o Conselho integra os vice-presidentes e os responsáveis dos departamentos da Escola, os Presidentes dos Conselhos de Cursos e representantes dos docentes não doutorados, dos estudantes e dos funcionários não docentes da Escola. Por sua vez, o Conselho Científico, formado por todos os doutores da Escola, é o órgão competente para, designadamente, tratar das questões relacionadas com a admissão e a promoção do pessoal docente, a orientação dos assistentes e assistentes estagiários e a constituição de júris de provas académicas.

Os *Departamentos*, enquanto organizações permanentes de criação e transmissão do conhecimento no domínio de uma disciplina ou grupo de disciplinas, constituem a estrutura básica a nível científico e pedagógico e de gestão de recursos numa determinada área do saber. Possuem autonomia científica e pedagógica, bem como uma direcção própria, competindo-lhes, nomeadamente, proceder à distribuição do serviço docente, propor os planos de formação do pessoal docente, pronunciar-se sobre os planos de estudo dos cursos em que participam, propor a composição dos júris para provas académicas e propor a admissão de pessoal.

Até ao momento a U.M. engloba as seguintes Escolas e respectivos Departamentos:

Escola de Ciências com os *Departamentos* de

Biologia Ciência
da Terra Física
Matemática
Química

Escola de Economia e Gestão com dois *Departamentos* e uma *Secção*

Economia
Gestão e Administração Pública
Secção de Ciência Política e Relações Internacionais

Escola de Engenharia com os *Departamentos* de

Engenharia Biológica
Electrónica Industrial
Engenharia Civil
Engenharia de Polímeros
Engenharia Têxtil

Informática Produção
e Sistemas
Engenharia Mecânica

Instituto de Ciências Sociais com os *Departamentos* de

História
Sociologia e Antropologia
Ciências da Comunicação

Instituto de Educação e Psicologia com os *Departamentos* de

Ciências Básicas da Educação
Currículo e Tecnologia Educativa
Metodologia da Educação
Psicologia

Instituto de Estudos da Criança com os *Departamentos* de

Ciências da Educação da Criança
Ciência Integrada e Língua Materna
Expressões Artísticas e Educação Física

Instituto de Letras e Ciências Humanas
com os *Departamentos* de

Estudos Portugueses
Estudos Ingleses e Norte-Americanos
Estudos Franceses
Filosofia e Cultura
Estudos Germanísticos

Departamento Autónomo de Direito, que funciona na dependência directa do Reitor e possui uma estrutura de investigação denominada **Núcleo de Estudos de Direito**

Ainda no grupo das unidades orgânicas ou de recursos há que referir as chamadas *Unidades Culturais* que constituem, também, organizações permanentes destinadas a assegurarem, no seu âmbito de actividade, a realização de estudos, projectos e acções de intervenção sócio-cultural, de valorização e de divulgação do património, dirigidas por um director de serviços ou por um docente ou técnico superior nomeado pelo Reitor e coordenadas pelo Conselho Cultural. Ao todo são seis¹⁷:

¹⁷ Sobre o leque das suas actividades e serviços próprios ver: UNIVERSIDADE DO MINHO - *Guia 97.98...* (*ob. cit.*) p. 261-265.

Arquivo Distrital de Braga
Biblioteca Pública de Braga
Centro de Estudos Lusíadas
Museu Nogueira da Silva
Unidade de Arqueologia
Unidade de Educação de Adultos

Por último, há a considerar os *Serviços*, definidos, à semelhança das unidades orgânicas anteriores, como organizações permanentes que têm por objectivo principal apoiar técnica e administrativamente a U.M. São dirigidos por directores de serviços ou por responsáveis directamente dependentes do Reitor e formam uma malha heterogénea que apresenta a seguinte composição:

Administração/Administrador com competência para assegurar a orientação geral e a coordenação das actividades da Direcção dos Serviços Administrativos, definir a estratégia da sua actuação de acordo com as determinações dos órgãos da U.M. e ainda dar execução às deliberações do Conselho Administrativo;

Serviços Administrativos empenhados na gestão administrativa dos recursos humanos e na organização financeira e patrimonial através de uma estrutura orgânica que compreende a Divisão de Recursos Humanos, na qual se integram a Secção de Contratação, Expediente e Arquivo, a Secção de Assiduidade e Segurança Social e a Secção de Abonos, a Divisão Financeira e Patrimonial com a Secção de Contabilidade, Orçamento e Conta, com a Tesouraria Geral, com a Secção de Aprovisionamento e Património e com o Núcleo de Acompanhamento e Execução de Projectos, o Núcleo de Informação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos e o Núcleo de Apoio Administrativo e Informático;

Gabinete de Organização e Auditoria forma com os anteriores a denominada *Administração Central e Serviços dependentes*, aprovados pelo Senado em sessão plenária de 13 de Julho de 1998 (Resolução SU-28/98), exerce atribuições nos domínios da organização e da qualidade dos serviços na perspectiva da desburocratização, simplificação e eliminação de formalismos, dirigida por um chefe de divisão e seccionada num Sector de Planeamento Administrativo e Financeiro e num Sector de Auditoria Administrativa e Financeira;

Assessoria Jurídica à qual cabe emitir pareceres e elaborar os estudos de natureza jurídica, colaborar na preparação de diplomas, contratos e textos de índole jurídica, organizar os recursos contenciosos em que sejam recorridos órgãos da U.M. e colaborar na instrução de processos disciplinares e de averiguação;

Divisão Académica, que juntamente com o *Gabinete de Relações Públicas*, o *Serviço de Apoio ao Reitor*¹⁸ e a *Assessoria Jurídica* compõe os Serviços dependentes da Reitoria, é dirigida por um chefe de divisão e tem competência no domínio das provas e graus académicos, designadamente, organizar e controlar os processos relativos à realização de provas de doutoramento e de agregação, organizar e controlar os processos conducentes à concessão de equivalências e de equiparações de graus nos casos em que a respectiva competência não tenha sido delegada nas Escolas, assegurar o desenvolvimento dos processos de criação, modificação ou extinção de cursos de graduação ou pós-graduação submetidos a aprovação superior, assegurar a publicitação, nos termos legais, dos planos de estudos ou sua alteração e promover a tramitação dos processos de contratação de pessoal docente submetidos à apreciação do Reitor, bem como os processos relativos à abertura de concursos para a admissão ou progressão de carreira de pessoal docente e investigador;

Serviços Académicos centrados na informação, organização e acompanhamento dos processos relativos à matrícula, inscrição, frequência e aproveitamento dos alunos, e no exercício de atribuições acerca dos programas e planos de estudos dos cursos ministrados na U.M., das equivalências e equiparação de habilitações, dos graus e títulos académicos e do rendimento escolar dos alunos;

Gabinete de Apoio ao Acesso, que dispõe de toda a informação sobre o acesso ao ensino superior e às condições de ingresso nos cursos de formação inicial da U.M., bem como ao sistema de apoio social aos estudantes;

Gabinete de Apoio ao Estudante com Deficiência da U.M., criado por despacho da Reitoria (RT-123/94) e activado a partir de Fevereiro de 1995, não é uma estrutura autónoma e auto-suficiente destinada a prestar apoios directos, mas sim um órgão de gestão e mobilização de recursos que opera como ponto de contacto e coordenação geral de esforços, articulado com os diversos sectores da U.M., tendo em vista facultar aos estudantes portadores de deficiência os meios necessários que permitam a sua integração na vida académica;

Gabinete das Instalações Definitivas criado para promover a elaboração de estudos e projectos relativos aos novos empreendimentos da U.M., coordenar o processo de construção das instalações definitivas da U.M., colaborar no planeamento das construções do ponto de vista orçamental, das infraestruturas, dos equipamentos e dos serviços, e participar nos processos técnico-administrativos indispensáveis à afectação e aquisição de terrenos;

¹⁸ Ver: Anexo à Resolução SU-28/98, cap. II, artº5º.

Gabinete de Relações Públicas cuja missão é apoiar o Gabinete do Reitor na área específica das relações públicas da U.M., organizar as recepções, comemorações e cerimónias, promover a ligação com os órgãos de comunicação social através da publicitação de notícias relativas às múltiplas actividades e iniciativas da U.M. e colaborar na organização de seminários e outros encontros;

Serviços de Documentação, estruturados organicamente numa Divisão de Biblioteconomia e numa Divisão de Informação, cabe-lhes fornecer a todos os sectores de actividades da U.M. o apoio em recursos bibliográficos necessários ao desempenho das suas funções de investigação, ensino, educação permanente e extensão cultural, e participar em sistemas ou redes de informação bibliográfica, assim como em bases de dados nacionais ou estrangeiras consoante os interesses da U.M.;

Centro de Informática, unidade vocacionada para fornecer serviços de informática e de comunicações a toda a U.M., podendo ainda colaborar em projectos de desenvolvimento e de prestação de serviços à comunidade envolvente, e concentrada nas seguintes grandes áreas de actuação: exploração de rede de sistemas unix e windows nt, infra-estruturas e serviços de comunicação (voz e dados), operação de laboratórios abertos, serviços de difusão de informação e apoio informático aos departamentos e serviços da U.M.;

Serviços de Reprografia e Publicações, que compreendem, em termos de estrutura orgânica, cinco Sectores - Sector de Composição, Sector de Fotografia, Sector de Impressão, Sector de Encadernação e Sector de Fotocópias - e visam dar apoio, no âmbito específico da sua actividade, a todos os órgãos e serviços da U.M. e colaborar com organismos estatais ou entidades privadas na execução de trabalhos gráficos;

Oficinas Gerais, divididas organicamente em Oficinas de Mecânica Ligeira, Carpintaria, Electricidade e Mecânica Automóvel ocupam-se da construção e reparação de equipamentos didácticos e de investigação, designadamente componentes sofisticadas de equipamentos de investigação, da fabricação de móveis de tipo especial para laboratórios e da assistência às viaturas do parque automóvel da U.M.; e

Serviços Técnicos, que, com a sua Divisão de Serviços de Conservação e Manutenção, o seu Sector de Instalações Mecânicas, o seu Sector de Instalações Eléctricas e Comunicações Telefónicas e o seu Sector para a Qualidade, asseguram a fiscalização técnica da construção de edifícios, a conservação e manutenção de edifícios e equipamentos, os serviços de comunicações telefónicas, os serviços gerais de limpeza, vigilância e segurança e o transporte de bens e equipamentos.

A caracterização estrutural/orgânica até aqui feita refere-se à U.M. vista por dentro e não nas suas ligações à comunidade envolvente, sobretudo, às empresas. Esta vertente externa revela-nos uma

Universidade activa, participante e até sócia fundadora de várias instituições com o estatuto de Associações Privadas sem Fins Lucrativos¹⁹:

INSTITUIÇÃO	ACTIVIDADE	SEDE	ASSOCIADOS
ICTPOL Instituto de Ciência e Tecnologia de Polímeros	I&D em serviços específicas à indústria de polímeros	—	UM+INETI+LNEC+ Associações sectoriais
IDITE-MINHO Instituto de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica do Minho	Iⅅ formação para empresas e certificação	Braga	UM+AIM+INETI+ CMB+CMG+ Empresas
TEC-MINHO Associação Universidade-Empresa para o Desenvolvimento	Serviços especializados, consultadoria e formação	Guimarães	UM+AMAVE+INETI +Empresas
IDARN Instituto de Desenvolvimento Agrário do Norte	I&D e formação sectorial	Vairão	UM+UP+UTAD+ UCP+CCRN+ Empresas do sector
IGAP Instituto de Gestão e Administração Pública	Formação e consultadoria; I&D através do CIGAP	Porto	UM+CCRN+UP+ UCP+INESC
EUROTEX	AUEF-COMETT	Guimarães	UM+Univa+Eurp+ Empresas
APCT-P Associação do Parque de Ciência e Tecnologia do Porto	Instalação do Parque de C&T do Porto com pólos na Feira, Maia e Taipas	Porto	JNICT+CCRN+UP+ UM+UTAD+UCP+ U Aveiro+AIP+AIM +AMAVE+Empresas+ ...
CENESTAP Centro de Estudos de Têxteis Aplicados	Consultadoria e I&DD sectorial	Vila Nova de Famalicão	UW+CITEVE+ IDITE-MINHO+ IAPMEI+Associações empresariais+UBI
TECNICÁVADO	Consultadoria e serviços especializados	Braga	Ass. Municip. Vale do Cávado+UM

¹⁹ Estas Associações podem ser agrupadas no quadro de um associativismo mais restrito ou específico. Com efeito, no âmbito da Associação das Universidades da Região

Vertical e horizontal são, face ao exposto, os eixos estruturais e estruturantes da U.M., de modo algum estranhos, sobretudo nas crises de crescimento que esse complexo organizacional tem atravessado, à forte e dinâmica tensão entre o primado da agilização dos meios para a prossecução dos objectivos aos mais diversos níveis e o primado da uniformização estratégica das políticas pedagógicas, científicas e culturais, primado esse que potencializa táticas centralistas. E a dita tensão subsiste enquanto se mantiver exponencial a evolução da U.M. Uma evolução acompanhada inevitavelmente pela interacção dialéctica entre um centro supragestionário e uma horizontalidade matricial, criativa, responsabilizadora dos diversos agentes envolvidos (individuais e grupos ou equipas) e mobilizadora do fecundo *interface* da Universidade com a comunidade envolvente.

Tensão e interacção dialéctica indelevelmente projectadas no sistema de informação global - numa palavra, o Arquivo - que reflecte de forma directa e indirecta a estrutura organizacional descrita, atravessa-a em todas as direcções e interfere positiva ou negativamente nos resultados e efeitos práticos da gestão quer administrativa e financeira, quer pedagógica e científica.

Pode, por isso, afirmar-se que analisar e (re)pensar o sistema de informação da U.M. mistura-se e confunde-se, em certa medida, com as legítimas preocupações, cuidados e alvites suscitados pela necessidade de uma contínua e cada vez mais exigente modernização orgânico--administrativa e burocrática ajustada a um padrão óptimo de eficácia e de eficiência no cumprimento dos objectivos gerais e de todas as subsequentes competências e actividades da instituição no seu todo. E pode - deve-se até... - afirmar mais: o sistema de informação, tendo em conta os factores que o animam e essencializam (a estrutura, a funcionalidade e a memória), é irredutível a concepções estáticas ou fixistas que tendem a fechar a produção, circulação e recuperação da documentação num quadro "residual" condenado pelo tempo e pela perda implacável de pertinência orgânico-administrativa à condição de "amontoado" inútil e incómodo de "papéis velhos" ("fundo antigo" ou

Norte (AURN) nasceram o IGAP e o IDARN; no âmbito do Programa Leonardo/COMETT decorre o apoio à EUROTEx e a AUEF-NORTEC, que funciona no campo de acção da Tec-Minho; no âmbito da parceria com a Associação Industrial do Minho e INETI regista-se a actividade do IDITE-Minho com Crês centros de tecnologias criados no pólo de Guimarães e três centros também de tecnologias no pólo de Braga; no âmbito da associação com outras Universidades, Empresas e Associações do Sector do Plástico foi criado o ICTPOL; no âmbito da cooperação da U.M. com as associações de autarquias surgiu aTECMINHO; e no âmbito da associação da U.M. com representantes da Indústria Têxtil e outras instituições avulta o CINESTAP. Ver: UNIVERSIDADE DO MINHO -Guia 97.98... (ab. cit.) p. 280-282.

"arquivo morto") - porventura interessante à construção e à pesquisa historiográfica, sociológica, etc. de uma "memória histórica", mas completamente alheio à noção dinâmica e estratégica de "memória institucional".

Urge, pois, enfatizar, como premissa metodológica básica, a impossibilidade lógica e prática de uma gestão organizacional sem o concurso natural e constante da memória endógena, obviamente selectiva e sempre reactualizada, a que aludimos no ponto anterior.

3. Um sistema de informação plural/singular: presente e futuro

Através de uma sondagem arquivística, brevíssima e exploratória, com incidência na área da administração e servida por um pequeno acervo empírico de dados sobre a situação vivida nos diferentes órgãos de governo, projectos e unidades orgânicas da U.M., colhemos a certeza de que o respectivo sistema de informação é, do ponto de vista orgânico, um pluricelular e, do ponto de vista da funcionalidade/serviço/uso e da recuperação/memória, profundamente descentralizado. Note-se, a este propósito, a correspondência directa, em termos de causa-efeito, entre uma estrutura orgânica descentralizada e um processamento/busca e memória da informação igualmente descentralizados.

Mas se sobre estes aspectos a evidência se impõe, sobre muitos outros há que encetar um moroso e exaustivo programa de indagações. Há que indagar, por exemplo, em que medida as entidades criadas pela Universidade com parceiros externos (a mencionada ligação Universidade-Empresa em regime de APSFL) constituem subsistemas com vínculo orgânico à estrutura geradora do sistema de informação ou Arquivo da U.M., e qual o estado palpável da pluralidade de "arquivos" emanados da actividade interna e externa de todos os seus órgãos, projectos e serviços. Uma pluralidade nascida e crescida sem controlo geral e marcada inevitavelmente pela heterogeneidade dos critérios de processamento e uso/serviço da informação, ou seja, pela notória ausência de um classificador uniforme e extensivo a todo o fluxo documental criado/recebido pela U.M., assim como por eventuais eliminações de documentos, não programadas, nem tão pouco estabelecidas com rigor técnico, levadas a cabo pelos agentes da gestão (conforme os seus interesses e necessidades) situados seja em que nível for da estrutura matricial e complexa da Universidade. Enfim, uma pluralidade de "arquivos" tão natural e tão intrínseca ao próprio funcionamento da organização U.M. terá obviamente de perdurar com a sua espontânea especificidade e não vemos nenhum problema operacional nisso. A questão que se coloca é, pelo contrário, a do controlo da(s) respectiva(s) funcionalidade(s) e da fluidez da(s) respectiva(s) memória(s), que implicam, sem dúvida, uma permanente análise

e vigilância do sistema com a eventual concentração física/em suporte (depósitos para a informação em papel ou armários para microfílm e para suporte digital) num determinado espaço que proporcione um acesso fácil e regular a uma informação acumulada e cada vez mais latente (menos presente na dinâmica quotidiana da gestão), mas imprescindível como referência axial para o futuro. Trata-se, pois, de articular o plural com o singular - dois planos funcionais profundamente complementares.

Se dirigirmos, entretanto, a nossa atenção para o "miolo" da centralidade orgânico-administrativa da U.M. vemos bem ilustrado nos *Serviços Administrativos* o modo espontâneo como em cada "núcleo" de acção/trabalho se foi concentrando informação pertinente, ao mesmo tempo que por eles vai circulando, em permanência, informação criada/recebida num determinado ponto e tramitada até retornar eventualmente ao ponto de partida ou até se fixar no sector orgânico onde é mais forte a sua pertinência. Desde o gabinete do Director dos Serviços até ao Núcleo de Apoio Administrativo e Informático estende-se uma ampla e diferenciada informação acedida e recuperada por esquemas diferentes, mas inteiramente ajustados ao princípio universal da pertinência: enquanto o Director de Serviços tem junto de si, sobretudo, legislação "indexada" por assuntos, mas sem remissivas e sem uma lista de controlo dos descritores, lacunas que, contudo, não prejudicam grandemente a eficácia e a eficiência da busca, na Secção de Abonos, por exemplo, foi necessário criar Ficheiros específicos e cruzados (nome do beneficiado e calendário da abonação) que são, em simultâneo, informação e meta--informação imbricada no cumprimento dos objectivos essenciais desse "núcleo" operacional dos Serviços Administrativos. Estes abarcam, também, o referido *Núcleo de Apoio Administrativo e Informático* ao qual compete colaborar na elaboração de projectos de organização e reorganização dos serviços; implementar, em colaboração com as diferentes áreas, um sistema integrado e interactivo de tratamento automático da informação de natureza administrativa; participar na realização das acções necessárias à racionalização, simplificação e modernização dos circuitos administrativos e de suporte da informação com recurso às novas tecnologias informáticas; proceder à definição, concepção e estudo de outras aplicações informáticas de interesse para as actividades de natureza administrativa; e assegurar a gestão dos meios e equipamento informáticos e o desenvolvimento das aplicações informáticas no âmbito administrativo.

As implicações arquivísticas deste *Núcleo* são demasiado óbvias, embora muito circunscritas a um segmento apenas da *Administração* e omissas quanto ao que deve ser feito com a "massa documental" acumulada num "depósito" localizado no "campus" de Gualtar. Não precisamos, porém, de sair desta esfera para encontrarmos o Serviço capaz, a curto e médio prazos, de assegurar a gestão global do sistema

de informação - Arquivo da U.M. Na recente Resolução do Senado (SU - 28/98) ficou, como vimos atrás, consagrado na dependência directa do Administrador o *Gabinete de Organização e Auditoria*, que compreende o *Sector de Planeamento Administrativo e Financeiro* e o *Sector de Auditoria Administrativa e Financeira*, cujas competências vale a pena realçar:

Ao **Sector de Planeamento Administrativo e Financeiro** compete:

- colaborar na elaboração dos planos anuais e plurianuais de actividades e do orçamento da Universidade do Minho;
- acompanhar as acções de planeamento, programação material e financeira dos projectos de investimentos em infra-estruturas, orçamentação, controlo e avaliação da respectiva execução financeira;
- pronunciar-se sobre a evolução da execução dos planos anuais e plurianuais de actividade em articulação com a execução dos orçamentos anuais e plurianuais, propondo as medidas de natureza correctiva que se imponham;
- assistir e acompanhar tecnicamente os órgãos de gestão e os serviços em matéria económica, financeira, bancária e contabilística tendo em vista a melhoria do funcionamento dos procedimentos de gestão financeira;
- colaborar na elaboração do relatório anual de actividades;
- recolher dados e elaborar indicadores e relatórios de análise de forma a permitir o controlo e a avaliação do processo de gestão; e
- acompanhar os procedimentos administrativos decorrentes da execução dos contratos de empreitadas, de aquisição de bens móveis e de arrendamento, aquisição ou alienação de bens imóveis, organizando os respectivos processos, solicitando e prestando as informações e pareceres necessários, e promovendo a produção e difusão de informação adequada para as diferentes Unidades Orgânicas.

Por seu turno, ao **Sector de Auditoria Administrativa e Financeira** compete:

- propor a implementação do sistema de gestão de qualidade no âmbito dos procedimentos administrativos;
- preparar e difundir informação técnica, documentos de trabalho e prestar assistência técnica às entidades do sistema, na perspectiva da simplificação administrativa e dos métodos de trabalho e desburocratização dos modos de funcionamento dos serviços e da sua relação com os utentes;
- identificar necessidades e propor acções de sensibilização e de formação nos domínios referidos nas alíneas anteriores;

- analisar os procedimentos adoptados em matéria de aquisição, gestão e alienação de bens e em matéria de gestão orçamental, tendo em conta os princípios de legalidade, eficácia e eficiência, no sentido de, se necessário, reformular procedimentos e comportamentos;
- estudar os principais circuitos de comunicação, da documentação estabelecida e dos meios de divulgação de formalidades, visando uma maior oportunidade e fluidez;
- analisar os elementos contabilísticos, balanços e demonstração de resultados, facultando aos órgãos de gestão informação sobre a evolução/tendências verificadas nos últimos anos; e
- estudar a organização, funcionamento e fiabilidade dos sistemas de controlo interno, tendo em vista a identificação de problemas e a formulação de recomendações.

Mescladas com atribuições de natureza ora mais administrativa, ora mais conformes com a doutrina desenvolvida em *organização e métodos*, notam-se no Sector de Auditoria Administrativa e Financeira competências arquivísticas claras que visam, muito naturalmente, a desburocratização e a agilidade administrativa, mas aparecem assumidas só por força da acção imediata ou do muito curto prazo, sendo, por isso, diminuídas no seu alcance estratégico e impacte organizacional. Uma falha grave que nos parece fácil de remediar com a criação de um terceiro Sector que poderia, talvez, designar-se *Sector-Arquivo de Gestão e Controlo da Informação*, ao qual deveria atribuir-se o estudo e acompanhamento de todos os circuitos e "memórias" da informação documental desde as unidades orgânicas ou de recursos aos projectos (de ensino, de investigação e de serviços especializados), tendo em vista uma permanente avaliação/triagem/eliminação dos documentos, uma regulamentação do acesso e uma constante actualização face à evolução da estrutura organizacional e dos procedimentos administrativos. Convém, aliás, esclarecer que não é inocente ou acidental esta proposta gradualista de um Sector Arquivo no seio da *Administração* da U-M. e em interacção com especialistas de organização e métodos, apesar da proverbial distância que estes *expert* mais os juristas, os gestores e os administrativos têm mantido em relação ao saber arquivístico (e vice-versa), sendo previsível - porque não? - a longo ou até a médio prazo a autonomização do dito Sector em Divisão própria. Mas o que importa sublinhar é a existência de um "espaço" interdisciplinar que constitui o "húmus" natural da actividade teórico-prática dos arquivistas na medida em que lhes permite conhecer e intervir no sistema de informação articulando-os perfeitamente com os saberes complementares (metodologias do trabalho, direito administrativo, gestão administrativa e organizacional, informática de gestão, etc.) que envolvem e condicionam esse mesmo sistema.

Para a correcta implementação do Sector Arquivo no âmbito do referido *Gabinete de Organização e Auditoria* julgamos oportuno e indispensável conceber um projecto e formar uma equipa interdisciplinar apta a executá-lo. Um projecto de intervenção à semelhança do que decorre actualmente na Universidade do Porto, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, e passível de ser condensado num esboço de planificação.

Para tal há que distinguir dois planos de análise e de intervenção - um macro-sistémico e outro micro-sistémico.

No âmbito do plano macro-sistémico há que ter em conta as seguintes prioridades:

a) Traçar com rigor e exaustividade toda a estrutura orgânica desde a fundação até à actualidade vincando bem para cada projecto, para cada unidade orgânica ou de recursos ou para cada entidade subsistémica as respectivas atribuições, necessariamente cotejadas/confrontadas com os objectivos gerais fixados nos Estatutos da U.M.;

b) Determinar à mais ampla escala organizacional as interacções dos vários sistemas - administrativo, de gestão, contabilístico-financeiro, etc. - com o da informação a fim de serem identificados os "circuitos" e, sobretudo, estabelecidos os diversos fluxogramas da informação documental; e

c) Concretizar as alíneas anteriores através dos recursos operacionais do pólo técnico do método quadripolar da Arquivística, nomeadamente a observação directa/participante e o inquérito por formulário e por entrevista aos diferentes agentes da gestão da U.M. (directores de serviços, chefes de secção, funcionários, directores de escolas ou de projectos, responsáveis por grupos ou centros de investigação, etc), culminando toda esta metodologia científica na posterior exigência de comunicabilidade, debate e difusão dos resultados obtidos, através de sessões de trabalho e esclarecimento, *workshops* ou seminários, com os funcionários administrativos, os técnicos superiores e os docentes com responsabilidades de gestão.

No âmbito do plano micro-sistémico têm de refinar-se as operações e os procedimentos tendentes a uma caracterização "fina" da situação actual de todo o sistema de informação U.M.:

a) Levantamento metódico e exaustivo, desde a mais ínfima parcela produtora/receptora de informação até à mais complexa e extensa, de todos os respectivos documentos em série (as denominadas séries documentais na habitual gíria arquivística) e documentos isolados, elaborando-se para o efeito tabelas com a indicação do produtor/receptor, do fluxograma administrativo, da descrição por série ou documento, dos instrumentos de pesquisa/recuperação empregues e de observações avulsas;

b) Submeter essas tabelas a um tratamento estatístico e qualitativo que permita encontrar "fórmulas" científicas de pregnância e de pertinência determinadas pelos "mecanismos" endógenos da(s) memória(s) do sistema global de informação, "fórmulas" essas obtidas através do confronto crítico das tabelas com os objectivos e competências específicas que percorrem todo o corpo activo da U.M.; e

c) Avaliação/triagem/eliminação fixadas pelas referidas "fórmulas" e constantemente sujeitas a um controlo de cientificidade.

A plena execução da planificação exposta, tanto macro-sistémica como micro-sistémica, conduzirá naturalmente à constituição de um "legado" operacional que exigirá uma configuração institucional para assim se prosseguir, no futuro imediato, no desenvolvimento lógico de um elenco de tarefas inerentes ao sistema de informação Arquivo da U.M. Intervirá, então, nessa fase o eventual *Sector-Arquivo de Gestão e Controlo da Informação* que receberá, logo para início de actividade, a incumbência de concretizar a salvaguarda operacional da imensa "pluralidade" de "arquivos/memórias" numa única singularidade arquivística/memória, ou seja, a concentração da informação documental de conservação permanente num determinado espaço, assegurando aí o acesso interno e externo à mesma (por utilizadores de diverso tipo) e garantindo as condições "logísticas" que essa concentração física exige. Para a concretização da singularidade suscitada pela natural pluralidade informacional/arquivística da U.M. poderia eventualmente ser estabelecida uma cooperação especializada com a Unidade Cultural A. D. B. atendendo ao *know-how* e à experiência já adquirida na comunicabilidade/acesso à documentação definitiva.

Estamos já a "navegar" no futuro sem cairmos, contudo em irrealismos. Mas para que esse futuro seja possível há que prepará-lo, sem mais demoras, no presente.