

arquivo



administração

PUBLICAÇÃO OFICIAL  
DA ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS  
v. 9 n. 2 agosto 1981

*A formação dos  
profissionais de arquivo*

*Construção de prédios  
de arquivo*



s. 70369 Clas. PER  
Arquivo & Administração  
n.2  
o/ago.1981



Prédios a serem demolidos para o  
alargamento da Rua Uruguaiana.  
Foto Augusto Malta, 11 abr. 1907.



Na noite de 27 de maio de 1981, recebemos oficialmente, numa cerimônia repleta de carinho e emoção, o encargo de dirigir os destinos da AAB ao longo do biênio 1981-83. Foi com grande alegria que ouvimos as palavras da arquivista Regina Alves Vieira, em seu discurso de despedida, e recebemos as manifestações de apoio dos colegas que lá compareceram, em especial do prof. José Pedro Esposel que presidiu a solenidade.

Diante das várias manifestações recebidas, não apenas de companheiros da área arquivística, mas também de profissionais de diversos campos afins, e de personalidades de diferentes níveis da administração pública e privada, cumpre-nos expressar nossa confiança em que não estaremos sozinhos nesta missão.

A AAB, este ano, comemora 10 anos de sua fundação. É tempo de amadurecer e solidificar todas as vitórias até aqui alcançadas. Nesse sentido estamos preparando uma programação condigna para as comemorações desta 1.<sup>a</sup> década de realizações. Trata-se de comemorar, não apenas o Dia do Arquivista, mas uma Semana do Arquivista, onde teremos a oportunidade de realizar um ciclo de palestras e debates sobre as grandes questões da Arquivologia contemporânea o qual deverá se constituir numa prévia do 5.<sup>o</sup> Congresso Brasileiro de Arquivologia. Para marcar a data, os alunos do Curso de Artes e Comunicação Visual, da Universidade Federal Fluminense, sob a coordenação do prof. Carlos Duarte, elaboraram um cartaz alusivo ao evento. Estamos organizando também um leilão de obras de arte, cuja realização terá como objetivo o levantamento de recursos para a aquisição de uma sede própria para a nossa Associação. Vários artistas plásticos de renome já nos enviaram trabalhos, acorrendo à primeira solicitação, sensibilizados pela nossa causa em defesa da Arquivística no Brasil e, conseqüentemente, da preservação da memória social da nação.

Acreditamos que as atividades do 10.<sup>o</sup> aniversário deverão dar ensejo à ampliação da AAB, com a inclusão de novos sócios em seu quadro, além de desencadear um processo de maior intercomunicação, já que pretendemos enfatizar as atividades culturais e sociais da nossa entidade.

Esse tempo de festividades deverá ser também momento de luta no sentido de ativar a criação dos Conselhos Federal e Regionais de Arquivologia, passo fundamental para a profissionalização do arquivista brasileiro.

Lia Temporal Malcher

Revista quadrimestral de divulgação da  
Associação dos Arquivistas Brasileiros

**Conselho Editorial**

Eloísa Helena Riani Marques  
Helena Corrêa Machado  
José Lázaro de Souza Rosa  
José Pedro Pinto Esposel  
Maria de la E. de España Santos  
Maria Luiza S. Dannemann  
Marilena Leite Paes

**Redatora-Chefe**

Maria Amélia Gomes Leite

**Secretária**

Maria Odila Kahl Fonseca

**Editoração**

Edições Achiamé Ltda.  
Rua da Lapa, 180/gr. 1205-6  
Tel.: 222-0222  
Rio de Janeiro - RJ

**Composição**

Linolivre S/C Composições Gráficas

**Impressão**

Portinho Cavalcanti Editora Ltda.

**Editorial 1****Estudos**

A Formação dos Profissionais  
de Arquivo 3  
A Memória Atual: Instrumento  
de Ação Social 5  
Pequeno Ensaio sobre as  
Possibilidades de Aplicação  
do Planejamento Estratégico à  
Administração Pública Brasileira 9  
**Resenha Bibliográfica**  
Construção de Prédios de Arquivos:  
Bibliografia 12  
**Entrevista 14**  
**Informe 18**  
**Desburocratização**  
A Burocracia e o Ombudsman 34  
Desconcentrar, Descentralizar  
e Desburocratizar 35  
Os Caminhos da Desburocratização 36  
**Várias**  
Coisa de Gente Ignorante? 39  
Catalogada e Abandonada Memória  
de uma Cidade 40  
Nas Moedas, a História do Homem 42  
O CIA e o Arquivista 44  
Religião, Arte e História  
na Cidade-Monumento 46  
**Crônica**  
Patrimônio Órfão 48

**ASSOCIAÇÃO  
DOS ARQUIVISTAS  
BRASILEIROS****Diretoria 1981-83****Presidente:**

Lia Temporal Malcher

**Vice-Presidente:**

Afonso Carlos Marques  
dos Santos

**1º Secretário:**

Maria Amélia Gomes Leite

**2º Secretário:**

Jaime Antunes da Silva

**1º Tesoureiro:**

Junia Gomes da Costa  
Guimarães e Silva

**2º Tesoureiro:**

Lúcia Maria de Oliveira

**Conselho Deliberativo**

Astréa de Moraes e Castro  
Gilda Nunes Pinto  
Helena Corrêa Machado  
Janine Resnikoff Diamante  
Maria Luiza S. Dannemann  
Marilena Leite Paes  
Myrthes da Silva Ferreira  
Raul do Rego Lima

**Suplentes**

Hélio dos Santos  
Jaime Antunes da Silva  
Maria Amélia Porto Migueis  
Martha Maria Gonçalves  
Maura Esândola Quinhões  
Paulo de Tarso R. D. Paes Leme

**Conselho Fiscal**

Fernando Salinas  
Maria de Lourdes da Costa  
e Souza  
Milton Machado

**Suplentes**

Eloísa Augusta Vieira  
de Almeida  
Marilúcia Ribeiro da Silva

**Correspondência para****Arquivo & Administração**

Praia de Botafogo, 186, sala B-217  
22253 Rio de Janeiro - RJ  
Tel.: 551-0748

Esta publicação está sendo  
subvencionada pelo Conselho Nacional  
de Desenvolvimento Científico e  
Tecnológico — CNPq.

**Preços de assinaturas**

Sócios da AAB distribuição gratuita

Não-Sócios Cr\$ 200,00

Exemplar avulso  
ou atrasado Cr\$ 80,00

**Distribuição: AAB**

Deseamos permuta

Nous désirons échange

We are interest in exchange

R. 70369

Os artigos assinados são  
de inteira responsabilidade dos  
respectivos autores e não  
expressam necessariamente  
o pensamento da Associação  
dos Arquivistas Brasileiros ou  
dos redatores de  
**Arquivo & Administração.**  
Permitida a reprodução de  
artigos desde que seja  
observada a ética autoral que  
determina a indicação  
da fonte.

Arquivo & Administração v. 1- n. 0 1972-  
Rio de Janeiro, Associação dos Arquivistas Brasileiros.  
v. ilust. 28 cm quadrimestral.

Publicação oficial da Associação dos Arquivistas Brasileiros.

1. Arquivos — Periódicos. 2. Administração — Periódicos. I. Associação  
dos Arquivistas Brasileiros.

CDD 025.171

Este periódico está registrado na SCDP-SR/GB do DPF, sob o nº 397/D. 20.493/46

ISSN 0100-2244

Arq. & Adm.	Rio de Janeiro	v. 9	n. 2	p. 1-48	maio/ago. 1981
-------------	----------------	------	------	---------	----------------

arquivo às reais necessidades do exercício profissional, por falta de informação do corpo docente;

d) displicência por parte das universidades quanto à melhoria do nível cultural dos arquivistas;

e) carga horária insuficiente à formação de bons profissionais;

f) inexistência de cursos de pós-graduação, sejam eles de atualização, aperfeiçoamento e especialização, ou de mestrado e doutorado.

Finalizando, não poderíamos deixar de registrar o papel excepcional que a Associação dos Arquivistas Brasileiros vem desenvolvendo

do no cenário nacional, desde sua criação em 1971, em tudo o que diz respeito não só à profissão como à valorização do trabalho de arquivo.

Destaca-se sua participação na criação do curso superior de Arquivologia, a iniciativa da regulamentação da profissão, a realização de congressos e cursos, o debate e a colaboração permanente no sentido de aperfeiçoar o ensino da Arquivologia no Brasil, a divulgação de estudos e artigos técnicos em sua revista especializada *Arquivo & Administração*.

Entendemos que, somente usando as armas da educação e do ensino para formar profissionais competentes, poderemos realmente salvar a memória nacional como um todo, ordenando a documentação do passado, preparando a do presente e planejando a do futuro.

Tudo o mais são palavras e vaidades!

#### Abstract

*A critical analysis of Archivology teaching in Brazil at 2nd and third degrees, schools.*

## A MEMÓRIA ATUANTE: INSTRUMENTO DE AÇÃO SOCIAL

Rose Marie Inojosa\*

### Resumo

*Análise e tratamento da problemática arquivística como meio de comunicação, com ênfase para o papel dos arquivos municipais no contexto da comunidade em que se inserem. O exemplo do Arquivo Municipal de São Paulo. O direito de acesso do cidadão aos documentos públicos.*

"Até agora repousávamos tranquilamente na noção do tempo regida pelo império do passado. Todo o esforço de memória e a própria palavra memória remetiam irremediavelmente para um acervo, ou um armazém de coisas placidamente colecionadas. Agora, se nos permitirem, vamos até desejar e imaginar uma memória do futuro."<sup>1</sup>

\* Arquivista do Arquivo Histórico Municipal Washington Luís (SP) e Mestre em Comunicação pela USP.

<sup>1</sup> Trecho do discurso pronunciado por Eduardo Portella quando Ministro da Educação e Cultura, na posse de Aloysio Magalhães na presidência da Fundação Nacional Pró-Memória (8).

Essa manifestação de Eduardo Portella, quando Ministro da Educação e Cultura, refletiu o início da conscientização dos organismos responsáveis pelo patrimônio cultural da comunidade no que se refere ao conceito da relatividade do tempo. Anteriormente só recebiam alguma atenção os vestígios de períodos históricos bastante afastados da atualidade e nem se cogitava da memória futura.

Parece-nos que essa consciência, finalmente alcançada, torna oportuna a análise e o tratamento da problemática arquivística como meio de comunicação, na medida em que os arquivos, parte da memória cultural, deixam de ser considerados apenas como "templos do passado".<sup>2</sup>

A comunicação é um processo. Um processo contínuo, que não se esgota numa fase histórica, antes

constitui a própria base do fazer cultural, moldando o entrelaçamento das experiências de uma comunidade durante o que se convencionou chamar passado, presente e futuro.

"Assim, na sociedade o processo de comunicação teria como funções: a atuação sobre o meio (ambiente), no sentido de preservar os valores e a posição da comunidade, bem como as posições relativas das partes que a compõem; a correlação entre os componentes da sociedade; a transmissão da herança social, é também uma função reformuladora desses valores e alteradora das posições e papéis na sociedade" (2).

Quando uma comunidade cria e/ou utiliza um código (uma linguagem) comum entre seus membros, como o alfabético, por exemplo, ela o está utilizando como um canal para o seu processo de comunicação. O documento é o registro da aplicação de um código, sobre um material-suporte, registro que pode ser escrito, iconográ-

<sup>2</sup> José Honório Rodrigues conta que ao assumir a direção do Arquivo Nacional, lá encontrou uma placa com os dizeres: "Esse é o Templo do Passado: silêncio e meditação".

fico, sonoro ou outro, manipulado de modo a conter uma mensagem, isto é, a exprimir uma idéia que se pretenda comunicar. Se a mensagem circula entre emissores e receptores e provoca resposta, então é estabelecida a comunicação entre esses interlocutores. O meio é, pois, o suporte das mensagens que circulam entre os interlocutores no processo da comunicação.

Nesse sentido o documento é um meio de comunicação.

Existem múltiplos canais e múltiplos meios utilizáveis entre os membros de uma comunidade para o seu processo de comunicação. O documento de arquivo é um meio com características bastante singulares, que provocam diversos níveis de comunicação, envolvendo, em momentos diferentes, interlocutores diversos.

É importante lembrar que a natureza do meio exerce, necessariamente, sua influência sobre o conteúdo veiculado, pois os meios nunca são neutros, eles participam da mensagem de uma forma ativa.<sup>3</sup>

Considerando que documento de arquivo é aquele gerado, recebido ou reunido por uma pessoa ou instituição no cumprimento de uma tarefa ou atribuição, inerente a sua natureza, objetivos ou finalidade para as quais foi criada, interessamo-nos particularmente pelo acervo arquivístico das instituições públicas. E, dentre essas instituições, os órgãos do poder municipal, já que o município constitui a célula-mãe da administração pública, nascido da necessidade da satisfação de carências e de soluções de problemas comuns a grupos de pessoas que conviviam em espaços contíguos, e que não podiam ser obtidos isoladamente, fenômeno que ocorreu em toda a parte, embora com nomes e estruturas diversas.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Além da famosa frase "O Meio é a Mensagem", Marshall McLuhan explica que "é o meio que configura e controla a proporção e a forma das ações e associações humanas" (6).

<sup>4</sup> J. C. Ataliba Nogueira define município como a "associação natural e le-

Sendo o município o agrupamento básico da administração dos interesses públicos, os arquivos municipais, particularmente os do poder executivo,<sup>5</sup> assumem um significado cultural muito amplo para a comunidade a que se reportam.

Assim, ao detalharmos as relações de comunicação mediáveis pelos arquivos, estaremos, aqui, pensando particularmente nos arquivos públicos municipais, embora, a nosso ver, qualquer outro acervo arquivístico possua também em maior ou menor amplitude as mesmas potencialidades.

Das características próprias do meio arquivístico temos a destacar em primeiro lugar, a unicidade, que se refere à qualidade original das informações contidas na documentação. Como os documentos são gerados para a solução de problemas específicos e durante a sua ocorrência, eles se constituem em peças únicas e reúnem informações que não estão multiplicadas em outros instrumentos. É de se salientar que os registros arquivísticos são, usualmente, contemporâneos aos fatos a que se referem.

Há ainda que considerar as qualidades de continuidade e de organicidade dos acervos arquivísticos, que dizem respeito à forma contínua e orgânica com que são reunidas, recebidas e consumidas as informações. Isto significa que constituem parte do acervo arquivístico todos os documentos reunidos durante a existência da pessoa ou instituição a que se referem, desde a sua criação até a sua extinção. Esses documentos refletem, igualmente e pelo mesmo motivo, a evolução desse organismo. Inclusive, do ponto de vista dos arqui-

gal dos vizinhos para a obtenção, no respectivo termo, dos serviços comuns" (7).

<sup>5</sup> "Hoje, o Poder Executivo, pela sua hipertrofia corrente em quase todos os países, vem ampliando sua área de ação em detrimento, principalmente, do Poder Legislativo" (1).

vos municipais, ilustram com muita propriedade a ampliação da parcela dos interesses públicos geridos pelos órgãos do poder executivo e sua crescente influência na vida dos cidadãos.

O acervo arquivístico da Prefeitura do Município de São Paulo parece-nos um bom exemplo. Atualmente a Divisão de Arquivo Histórico reúne em seu acervo documentação datada de 1562 até os primeiros anos do séc. XX.

No Brasil, com a primeira Constituição (1824) é que se definiram em termos de configuração legal, os poderes governamentais. Antes os interesses públicos locais eram geridos, em quase sua totalidade, pelas Câmaras Municipais, que se constituíam em verdadeiras "repúblicas".<sup>6</sup>

Em São Paulo, no final do séc. XX, o poder executivo organiza-se em separado do legislativo, embora o prefeito ainda fosse um vereador eleito entre seus pares. Anteriormente cabia à Câmara Municipal não só legislar como fazer executar diretamente as leis. Essa atividade da Câmara gerou um arquivo municipal. A organização da Prefeitura implicou na produção de um outro arquivo, que resultaria de sua própria atuação. Em 1907, a Câmara transferiu sua documentação para a Prefeitura, de modo que foi possível manter, naquela época, a unidade do acervo municipal.

Assim, o acervo hoje depositado no Arquivo Histórico Municipal, além da característica da unicidade, própria do documento de arquivo, reúne também a de continuidade, já que os documentos foram sendo reunidos desde os primórdios da administração de São Paulo, e a da organicidade, uma vez que, através deles, é possível

<sup>6</sup> O conceito das Câmaras como "Repúblicas Municipais" é largamente defendido por Manoel Rodrigues Ferreira. As Repúblicas Municipais no Brasil. São Paulo, Secretaria Municipal de Cultura da Prefeitura de São Paulo, 1980, 94 p.

acompanhar a evolução da organização municipal. Infelizmente o fluxo dos documentos foi interrompido neste século, com a criação de arquivos paralelos e de um arquivo intermediário, nos quais o acervo não tem recebido, nem quantitativa nem qualitativamente, o tratamento arquivístico adequado, deixando de ser incorporados periodicamente ao Arquivo Histórico.<sup>7</sup>

Quais seriam, pois, as relações de comunicação mediáveis por um arquivo municipal?

O arquivo serve, naturalmente e em primeiro lugar, à própria organização, ao seu funcionamento. Os documentos são o registro das relações entre as partes que compõem a instituição.

No plano interno, trata-se da comunicação administrativa, que se consubstancia na produção e/ou disseminação de dados por um setor da organização, visando a sua aquisição e consumo por outros setores, na circulação das normas reguladoras do cumprimento das funções-tarefa e no próprio relacionamento entre os órgãos do sistema.

Entretanto, qualquer organização para sustentar-se deve adquirir informações além de seus limites internos, no meio-ambiente, para serem consumidas na identificação de problemas e na tomada de decisões, além da importação de recursos, ou matérias-primas, para serem convertidos nos produtos ou serviços que constituem o seu objetivo (10).

As relações entre uma organização como a Prefeitura e o meio-ambiente onde ela atua caracterizam-se por intensa troca de informações entre os membros da organização e os membros da comunidade, que, na maior parte das ve-

zes, se consubstancia na produção de registros, documentos que, nessa fase, representam, além da manifestação sobre o que cada parte deseja da outra, a garantia dos direitos e deveres mútuos. Assim, por exemplo, um município solicita licença para construir. A Prefeitura cabe verificar a viabilidade da autorização e informar ao município da decisão. O documento que registra esse processo e essa decisão constitui-se numa garantia para ambas as partes quanto ao seu cumprimento ou num instrumento para a sua contestação, se for o caso.

Portanto, a primeira relação de comunicação mediada pelos documentos de arquivo tem, sobretudo, essa característica de servir como suporte da ação administrativa e de garantir o cumprimento dos direitos e deveres mútuos.

Esse tipo de relação de comunicação corresponde à primeira fase dos documentos, a sua fase corrente, quando eles são gerados e estão em curso, tramitando pela instituição, até receberem o despacho final e depois disso, ainda por determinado tempo, breve ou longo, conforme o assunto de que tratar, enquanto perdure seu valor probatório administrativo ou legal. Assim, mesmo perdendo a utilização corrente, os documentos devem ser mantidos sob custódia durante um período para a eventualidade de ser necessário recuperar a informação que contêm, ainda para a continuidade das relações de comunicação primárias.

É oportuno lembrar que essa relação de comunicação quase sempre se processa entre a organização e os membros da comunidade isoladamente. É possível que uma decisão do poder executivo receba em sua gênese, influências até mesmo decisivas, de opiniões recolhidas da comunidade. Dificilmente porém essas opiniões estarão registradas e identificadas na documentação do acervo. Uma vez tornada pública a decisão, as relações que

se seguem são entre a organização, que se empenha em fazer cumpri-la, e cada membro ou, no máximo, grupo de membros da comunidade, que devem cumpri-la.

Quando se considera esgotada a potencialidade do documento para a ação administrativa corrente, tendo em vista os fins para os quais ele foi produzido, ele poderá passar a integrar o acervo arquivístico de guarda permanente. No momento de decidir sobre a guarda permanente ou a eliminação de um documento é preciso examiná-lo sob outros pontos de vista.

Para a própria organização o acervo arquivístico permanente representa sua memória. Potencialmente ele é o mais completo instrumento para o replanejamento do curso da ação administrativa. E qualquer organização deve replanear continuamente seu curso, de modo a adequá-lo às modificações ambientais. Um arquivo permanente, adequadamente gerido, representa a possibilidade de auto-avaliação da organização numa perspectiva de tempo, a possibilidade da orientação de seu desenvolvimento harmônico, particularmente importante quando se trata de um órgão público, e a possibilidade de uma significativa economia de tempo e de recursos. Muitos levantamentos preliminares de áreas que devem sofrer modificações poderiam ser economizados, simplesmente utilizando-se as informações armazenadas nos arquivos.

Mas, do ponto de vista da comunicação entre a organização e a comunidade, o acervo arquivístico de guarda permanente torna possíveis dois tipos de relações.

A primeira é a que usualmente utiliza o arquivo como fonte primária para a pesquisa histórica. Desse ponto de vista a organização produtora passa a fornecedora do meio, para que se processe uma comunicação na qual os interlocutores são a comunidade como um todo e alguns de seus usuários, notadamente o pesquisador acadêmico.

<sup>7</sup> Sobre o assunto: Comunicação em Arquivologia: Análise do Arquivo da Prefeitura Paulistana como Meio de Comunicação, Rose Marie Inojosa, Dissertação de Mestrado, São Paulo, Escola de Comunicações e Artes da USP, 1980, 226 p.

A pesquisa que utiliza os arquivos como fonte pode ou não interessar diretamente à organização. As informações pesquisadas nos documentos de arquivo não precisam, necessariamente, ser utilizadas para a recuperação de aspectos da história da própria organização, mas de qualquer outro assunto em que tenha havido a sua participação, ainda que indireta.

É possível, por exemplo, que na documentação de um arquivo municipal o pesquisador se empenhe na coleta de informações que envolvam uma personalidade pública, assim como é possível que ele queira recuperar a evolução de um problema urbano.

Um mesmo arquivo é fonte para a reconstituição da evolução econômica, social, política, religiosa, etc. da comunidade e também pode oferecer subsídios para biografias. Desse ponto de vista, o pesquisador, escolhido o seu tema ou objetivo de pesquisa, geralmente fará uso de diversas fontes primárias e secundárias, utilizará arquivos e material bibliográfico, além de realizar, provavelmente, pesquisas de campo.

Como a documentação de arquivo acessível ao público é geralmente de data bastante distanciada no tempo, os pesquisadores da história contemporânea poucas chances têm de utilizá-la em seus trabalhos, embora como fonte primária e "reflexo da história à medida em que esta se faz" (3) sejam de interesse inestimável.

Sobre a importância dos documentos de arquivo como fonte para a pesquisa histórica, do ponto de vista acadêmico, já se escreveu exhaustivamente.

Há ainda, um segundo tipo de relação de comunicação mediável pelo arquivo permanente, envolvendo diretamente a organização como interlocutora. Essa relação não tem recebido a mesma ênfase que as anteriores.

O fato de por longo tempo se ter considerado os arquivos per-

manentes como "templos do passado", os dispositivos de recolhimento de documentos, que usualmente fixam prazos bastante amplos para a transferência da documentação aos arquivos permanentes, e conseqüentemente para o acesso público, e ainda o tratamento inadequado da documentação em sua fase corrente, têm dificultado a abordagem desse aspecto.

Freqüentemente não se tem levado em consideração que, sendo os documentos públicos propriedade do Estado, "todos os cidadãos que coletivamente o constituem têm o direito de usá-los" (9).

No momento em que um acervo arquivístico é aberto à consulta pública, desde que corretamente administrado, isto é, desde que contenha todas as informações relevantes, esteja adequadamente arranjado e disponha dos instrumentos de pesquisa que tornem possível a recuperação das informações, possibilitará a análise, pela comunidade, como sujeito coletivo, do curso da ação administrativa. Essa possibilidade implica, naturalmente, numa forma de julgamento e de controle da gestão dos interesses públicos delegados à organização.

Se a população de uma cidade, por meio de seus grupos de liderança (representantes eleitos, imprensa, associações de classe, etc.) pudesse utilizar a documentação produzida durante a gestão de cada prefeito tão logo ela se encerrassem ou até mesmo durante o seu curso, teria condições de analisá-la com base nos testemunhos decorrentes da própria ação administrativa, e não de depoimentos e opiniões sobre ela.

É evidente que seria apenas mais um meio disponível. O primeiro instrumento de análise é, sem dúvida, o próprio resultado da ação administrativa, sentida diretamente pelos membros da comunidade. Entretanto, sendo o arquivo o mediador, terá a virtude de revelar a gênese de cada decisão tomada,

podendo explicá-la, esclarecê-la com um grau maior de isenção do que qualquer comentário tecida sobre ela, conduzindo a um juízo mais próximo da realidade.

Tal fato, além de permitir o exercício de um aspecto do direito de estar informado, inerente à condição de cidadão, possibilitaria o próprio controle das gestões administrativas, da atuação dos homens públicos e de suas equipes, instruindo o replanejamento a partir das respostas da própria comunidade e caracterizando uma situação de participação do administrado na administração.

O compartilhamento das informações diretamente provenientes da ação de administrar e sua análise crítica pela comunidade, se recebida e absorvida pela organização, poderia gerar uma mais rápida e mais completa metodização da experiência urbana comum. Através dessa relação de comunicação, finalmente, os arquivos públicos se somariam aos outros meios, que fornecem a necessária realimentação do sistema, como instrumentos da ação social.

Xifra-Heras define a vida política como "a expressão do intercâmbio de mensagens e de controles, como das ações e reações que se produzem entre todos e cada um dos grupos e instituições que operam na sociedade" (11, p. 303). E lembra que "segundo predomine o controle do meio social sobre o quadro institucional do Estado, ou deste sobre aquele (...) um regime será aberto ou democrático, e fechado ou autoritário respectivamente (11, p. 308).

Portanto, os regimes democráticos tenderiam a abrir suas fronteiras a todos os meios de informação disponíveis. Inclusive à comunicação por intermédio do arquivo.

A estruturação dos sistemas de arquivos das organizações públicas, as políticas de seleção de documentos, o desenvolvimento das técnicas de preservação dos materiais-suporte, a aplicação do trata-



mento arquivístico adequado, o estabelecimento dos prazos e condições para o acesso público aos documentos, são elementos indispensáveis para que o uso dos arquivos como meio nesse tipo de relação de comunicação seja possível. Portanto, a definição desses problemas pode refletir o grau de disponibilidade do Estado para com essa comunicação e, também, o grau de conscientização da comunidade para com as potencialidades do arquivo como meio.

Portanto, a expressão "memória do futuro" não deve ser tomada apenas no sentido da necessidade de preservação, para as gerações vindouras, do acervo arquivístico hoje produzido, mas, na verdade, "isto significa que o tempo deixou de ser um corte sincrônico apenas, onde o passado possa imperar, mas ele vem a existir como uma estrutura unitária onde se dão por igual o presente, o passado e o futuro".<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Trecho do discurso pronunciado por Eduardo Portella quando Ministro da

### Referências Bibliográficas

1. ANDRADE, T. de Souza. *Relações públicas governamentais*. São Paulo, Reitoria da USP, Divisão de Difusão Cultural, 1968. 2. aula, § 4.
2. CAMARGO, Nelly de. Comunicação: uma nova perspectiva no campo das ciências do comportamento. *Revista da Escola de Comunicações Culturais*, São Paulo, USP, 1(1):153.
3. FAVIER, Jean. Arquivo, memória da humanidade. *Arquivo e Administração*. Rio de Janeiro, Associação dos Arquivistas Brasileiros, 1979, 7(1):5.
4. FERREIRA, Manoel Rodrigues. As repúblicas municipais no Brasil. São Paulo, Secretaria Municipal de Cultura da Prefeitura de São Paulo, 1980.
5. INOJOSA, Rose Marie. *Comunicação em Arquivologia: análise do arquivo da prefeitura paulistana como meio de comunicação*. Dissertação de Mestrado. São Paulo, Escola de Comunicações e Artes da USP, 1980.
6. MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo, Cultrix, 1969.
7. NOGUEIRA, J. C. Ataliba. *Lições de teoria geral do Estado*. 3. ed. São Paulo, Faculdade de Direito da USP, 1969. p. 159.
8. PORTELLA, Eduardo. Discurso. *Boletim IPHAN*, Brasília, Fundação Nacional Pró-Memória (5):7, mar./abr. 1980.
9. SCHELLENBERG, T. R. *Arquivos modernos: princípios e técnicas*. 2. ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1974. p. 317.
10. THAYER, Lee. *Princípios de comunicação administrativa*. São Paulo, Atlas, 1972. p. 120-1.
11. XIFRA-HERAS, Jorge. *A informação — análise de uma liberdade frustrada*. Rio de Janeiro, Lux, USP, 1975.

Educação e Cultura, na posse de Aloysio Magalhães na presidência da Fundação Nacional Pró-Memória (8).

### Abstract

*An analysis and treatment of the problems of archivism seen as a means of communication, with an emphasis on the role of local archives in the context of their communities. The Municipal Archive of São Paulo is taken as an example. The citizen's right to consult public documents is discussed.*

## PEQUENO ENSAIO SOBRE AS POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Maria do Carmo Seabra Melo Fernandes\*

### Resumo

*Pequeno ensaio sobre as possibilidades de aplicação de um planejamento estratégico à administração pública brasileira. Conceituação. Limitações. Vantagens e desvantagens.*

### Introdução

Modernamente, em decorrência da concepção da organização como sistema aberto, tem sido enfatizada a necessidade de desenvolver sen-

sibilidade para a percepção de sua ambiência externa.

A nova premissa é que a utilização de formas tradicionais de planejamento, voltadas para a eficiência e a eficácia, já não seriam satisfatórias. Um componente novo, a efetividade, isto é, "o alcance de objetivos sociais desejáveis que justifiquem a existência da organização" (6), está sendo incluído nas preocupações dos dirigentes de organizações.

Assim é, que houve a necessidade de se desenvolver nova idéia de planejamento, o planejamento estratégico, que "... se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemáti-

co de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo" (6).

O planejamento estratégico se iniciou e vem se desenvolvendo nas empresas privadas, em virtude de suas peculiaridades.

Considerando que, em princípio, as organizações públicas não visam ao lucro, poucas apresentam o desejo de crescer e se desenvolver física e economicamente, no sentido de uma evolução positiva para o futuro. Percebe-se, ao contrário, uma tendência à estabilidade e à sobrevivência da estrutura de po-

\* Técnico de Planejamento e Coordenadora de Acompanhamento e Avaliação da Secretaria de Planejamento do Ministério da Justiça.