

UMA ABORDAGEM SISTÊMICA APLICADA À ARQUIVÍSTICAⁱ

Welder Antônio Silva

weldsilva@oi.com.br

UFF/IBICT

Suzana Marinho

smdulcetti@yahoo.com.br

Gestão da Informação e Inteligência Competitiva
(UNESA)

Patrícia Kelly dos Santos

triciasantos@terra.com.br

Gestão da Informação e Inteligência Competitiva
(UNESA)

Resumo

O presente artigo reflete sobre a aplicação da Quinta Disciplina, o raciocínio sistêmico, e suas leis, Visão Sistêmica, Princípio de Alavancagem e Feedback de Compensação, aplicados à arquivística. Toma como ponto de partida a revisão de literatura da obra de Peter M. Senge, acompanhada da incursão, por parte dos autores, destes conceitos nas atividades realizadas pelos arquivistas. Os autores acreditam que tal abordagem é capaz de propiciar "nuances" para obtenção de uma visão holística e do gerenciamento estratégico por parte destes profissionais, tendo em vista as exigências do mercado de trabalho globalizado.

Palavras-chave: Arquivística; arquivista; abordagem sistêmica; diagnóstico arquivístico; gestão de documentos; planejamento operacional.

Abstract

An Applied Systemic Approach to the Archival Science

The present article focuses on the application of the Fifth Discipline, the systemic reasoning, and its laws, Systemic Vision, The Principle of Leverage and Feedback on Compensation, applied to archivistics. It takes as a starting point the revision of literature of Peter M. Senge's works, accompanied by the incursion, on the part of the authors, into the concepts of the activities done by the archivists. The authors believe that such approach is capable of creating "nuances" so as to obtain a holistic vision and strategic management on the part of these professionals, given the demands of a globalized market.

Keywords: Archival Science; archivist; systemic approach; records survey; records management; operational planning

INTRODUÇÃO

A abordagem de Senge propõe que quando estamos trabalhando para identificar problemas arquivísticos nas organizações, devemos adotar uma visão da totalidade do ambiente organizacional, objetivando não apenas reconhecer os focos de problemas mas, especialmente, de encontrar soluções capazes de erradicá-los do complexo organizacional. As idéias apresentadas por Peter M. Senge convergem, a nosso ver, para dois conceitos fundamentais para os profissionais arquivistas que almejam atuar com sucesso em um mercado de trabalho globalizado: estratégia e planejamento.

Atualmente não basta simplesmente agir: antes de agir, é necessário contextualizar o ambiente institucional, analisar os fatores e os fenômenos, avaliar os caminhos possíveis, utilizando para isso a competência profissional aliada à consciência crítica. A decisão de hoje deve vislumbrar um resultado futuro e para isso devemos monitorar a todo instante os fatores, as tendências e os efeitos atuantes no ambiente organizacional.

Muitas vezes, o problema não está na falta de ação, mas num novo tipo de ação, ligado a uma nova maneira de pensar (*raciocínio sistêmico*), onde o primeiro passo para corrigir essa discrepância é abandonar a noção de que causa e efeito andam lado a lado. As causas influenciam no sistema e são as maiores responsáveis pela geração dos sintomas (os efeitos) e, se identificadas, podem levar a modificações que resultarão em melhorias duradouras. No entanto temos dificuldades de encontrá-las porque associamos que causa e efeito estão muito próximos no tempo e no espaço.

Observa-se em alguns arquivistas, uma tendência a minimizar os problemas atacando primeiro as partes de um todo, sem considerá-lo em sua totalidade, ou seja, atuando em determinadas questões ligadas diretamente às suas atividades e desconsiderando o próprio sistema organizacional. Em síntese, sem enxergar que existe uma ligação orgânica entre estas atividades e seus problemas para com o sistema.

Neste contexto, o presente artigo tem por finalidade fazer com que os conteúdos apresentados por Peter M. Sengeⁱⁱ, objeto de nossa análise, possam levar o leitor a uma reflexão capaz de visualizar a aplicabilidade dos princípios ora apresentados, nas estruturas organizacionais dos arquivos e nos serviços prestados pelos arquivistas. Apresentamos, no primeiro momento, uma revisão da literatura em questão para, em seguida, tecer uma reflexão sobre a teoria na prática, buscando complementar e contribuir para a produção de conhecimento no campo científico da Arquivística.

1. RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DA ABORDAGEM DE PETER SENGE

1.1. As cinco disciplinas

De acordo com Senge, somos acostumados a dividir nossos problemas e o nosso mundo, e acreditamos que desta forma facilitamos as nossas tarefas e as nossas questões mais complexas. Assim sendo, essa nossa atitude faz com que percamos a noção de integração com o todo e, conseqüentemente deixamos de visualizar as conseqüências dos nossos atos.

Para o autor, possuímos uma ilusão errônea de que o mundo é composto por forças separadas, não relacionadas entre si. Portanto, partindo deste pressuposto, Senge relata que se nos livrarmos dessa ilusão, podemos formar *organizações de aprendizagem* nas quais as pessoas possam expandir continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente almejam, propiciando elevados padrões de raciocínio, onde as aspirações coletivas se libertam e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo. (SENGE, *op.cit.*, p.11).

Para ele, no mundo globalizado e interligado, no qual os negócios são mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais voltado para o aprendizado. Além disso, esta demanda é criteriosa com relação a um aspecto bastante curioso: as melhores organizações são aquelas que descobrem como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em **todos** os níveis da organização. Ou seja, onde todos são aprendizes e precisam de alguma maneira complementar suas forças e compensar suas limitações, em prol de um objetivo comum: produzir resultados extraordinários. (Ibid., p.12)

[o] significado básico da 'organização de aprendizagem' [é] uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para ela não basta apenas sobreviver - ela precisa de 'aprendizagem de sobrevivência', mais conhecida por 'aprendizagem de adaptação', e de 'aprendizagem generativa', que estimula nossa capacidade criativa (Ibid., p. 23).

Nesse sentido, Senge afirma que existem cinco componentes, ou disciplinas, que convergem para inovar as "organizações de aprendizagem": *Objetivo Comum, Modelos Mentais, Aprendizado em Grupo, Domínio Pessoal e Raciocínio Sistêmico*.

O autor apresenta estes componentes como *disciplinas* não no sentido de uma ordem imposta ou como um meio de punição, mas como

[...] um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática [...] são disciplinas pessoais, ou seja, têm a ver com o que pensamos, o que realmente queremos e como interagimos e aprendemos uns com os outros (Ibid., p. 20), [e] embora desenvolvidas separadamente, cada uma delas é crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente 'aprender', que podem desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações (Ibid., p.15).

A Primeira Disciplina, o "Objetivo Comum", é apresentada como "a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar" (Ibid., p.18). O autor comenta que quando encontramos nos nossos afazeres um objetivo concreto e legítimo, somos incentivados a aprender, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade. No entanto muitos líderes desconhecem este fator e têm objetivos pessoais os quais nunca chegam a ser compartilhados com a organização como um todo. Explica ainda que muitas vezes os "objetivos comuns" giram em torno do carisma do líder ou de uma crise que diz respeito a todos temporariamente. No entanto, segundo Senge, quando as pessoas têm uma opção, elas são motivadas a lutar por um objetivo grandioso, não só em tempos de crise, mas em qualquer tempo. Ou seja, para o autor, o problema está na falta de uma disciplina capaz de transformar os objetivos individuais em objetivos comuns calcados em princípios e técnicas. Também é necessário um "engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência." (Ibid.).

A Segunda Disciplina, os "Modelos Mentais", trata das idéias "profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes" (Ibid., p. 17). Segundo o autor, nas nossas organizações tais modelos estão enraizados e impedem que muitas mudanças sejam colocadas em prática por serem conflitantes com os mesmos. Senge alerta que:

O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar nossas imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las a um meticuloso exame. Inclui também a capacidade de desenvolver conversas 'instrutivas', nas quais pessoas expõem suas idéias com clareza e as deixam abertas à influência dos seus interlocutores (Ibid, p 17-18).

Ele esclarece que muitas vezes ignoramos nossos modelos mentais e/ou as influências que os mesmos exercem sobre os nossos comportamentos.

A Terceira Disciplina, disciplina do "Aprendizado em Grupo" é conceituada por Senge através da seguinte afirmação:

[...] a inteligência da equipe supera a inteligência dos indivíduos que a compõem, e onde as equipes estão realmente aprendendo, e onde as equipes desenvolvem uma capacidade extraordinária para ações coordenadas. Quando as equipes estão realmente aprendendo, além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual (Ibid, p.19).

Para o autor, tal disciplina, inicia-se com o diálogo e com a capacidade dos membros de um grupo de levantarem idéias preconcebidas, além de participarem de um raciocínio em grupo. No entanto, para que o diálogo se torne uma realidade diante de um grupo, faz-se necessário que os membros aprendam a reconhecer os padrões de interação capazes de prejudicar o aprendizado em grupo, pois "as táticas de defesa estão geralmente entranhadas no modo de operar do grupo e, se não forem reconhecidas, atrapalham o aprendizado; [...] se reconhecidas e trazidas à superfície com criatividade, podem inclusive acelerá-lo" (Ibid.).

De acordo com Senge, através da Quarta Disciplina, "Domínio Pessoal", "aprendemos a esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias a desenvolver a paciência, e a ver a realidade de maneira objetiva" (Ibid., p.16). Para ele, o "Domínio Pessoal" é responsável por esclarecer-nos as coisas que realmente são importantes, possibilitando-nos viver de acordo com as nossas mais altas aspirações. Entretanto, esclarece que são poucas as organizações que incentivam o desenvolvimento de seus funcionários e gerentes nesse aspecto, e que são poucos os adultos que trabalham no sentido de desenvolver rigorosamente seu "Domínio Pessoal."

Finalmente, a Quinta Disciplina, o *raciocínio sistêmico* (objeto de concentração deste artigo), é definido por Senge da seguinte maneira:

Os negócios e outros trabalhos realizados pelo homem também são sistemas, o que significa que são amarrados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que levam anos para desenvolver plenamente os efeitos que exercem sobre as outras. Como nós também fazemos parte dessa estrutura, é duplamente difícil ter uma visão global das mudanças ocorridas, e o que ocorre é que nós tendemos a nos concentrar em instantâneos de partes isoladas do sistema, sem conseguir entender por que nunca conseguimos resolver nossos problemas mais profundos.[...] O raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos [...], que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo (Ibid, p.15-16).

De acordo com o autor, se o predomínio nas nossas organizações for o raciocínio parcial, "a primeira condição para se alcançar um objetivo não será cumprida: a confiança profunda de que somos capazes de concretizar nossos anseios" (Ibid, p.21). Explica, ainda,

que o *raciocínio sistêmico* é apresentado como a Quinta Disciplina por ser esta a que integra as outras quatro, fundido-as num conjunto de teoria e prática e evitando que as mesmas sejam vistas isoladamente "como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização" (Ibid.).

[...] o raciocínio sistêmico precisa das outras quatro disciplinas: o objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos (Ibid.).

O *raciocínio sistêmico* é apresentado como parte de uma abordagem capaz de nos mostrar que pequenas ações bem focalizadas podem produzir resultados significativos e duradouros, desde que atuem no lugar e momentos certos. Dessa forma, a solução de um problema difícil será sempre uma questão de identificar onde aplicar o *princípio de alavancagem* para fazer a mudança que, com um mínimo esforço, produzirá grandes resultados.

1.2. As leis da *Quinta Disciplina*

Ao falar da Quinta Disciplina, Senge lança mão de exemplos de comportamentos organizacionais na resolução de problemas intrinsecamente ligados aos princípios fundamentais, os quais objetivam nos esclarecer quando as organizações são sistemas sadios ou doentes. Os princípios abordados são o da "*Visão Sistêmica*", o do "*Feedback de Compensação*" e o da "*Alavancagem*".

No que tange a esses princípios, e em especial o da "*visão sistêmica*", o autor demonstra que o posicionamento das organizações, frente aos problemas que possam enfrentar, deveria ser adotado a partir de uma visão da totalidade do ambiente. O objeto de estudo destas organizações, os problemas, deve ser analisado sob um ponto de vista do sistema como um todo e não através de partes deste. Ou seja, o olhar das organizações para com os seus problemas não deve ser limitado aos mesmos, deve alcançar a totalidade do ambiente organizacional, objetivando não somente controlar o problema de forma imediatista mas, principalmente, encontrar uma solução definitiva para a organização.

[...] muitas vezes, não nos atinamos com as causas dos nossos problemas quando, na verdade, bastaria olharmos para as soluções que demos a outros problemas no passado [...] **Soluções que apenas**

deslocam problemas de uma parte para outra do sistema geralmente não são detectadas pois, ao contrário do mercador de tapetes, as pessoas que ‘resolveram’ o primeiro problema não são as mesmas que herdam o novo problema (Ibid., 1990, p.63-64. Grifo nosso).

O que se observa, na abordagem de Senge, é a noção de que quando detectado um ou mais problemas dentro de uma organização todo o sistema organizacional deve ser analisado antes da tomada de decisão sobre as soluções possíveis, para que não seja apenas formas paliativas de resolver tais problemas. Nesse sentido, uma organização não deve se portar de forma escrava ao *raciocínio instantâneo*, pois esta forma de solucionar problemas acarreta um retorno dos mesmos sob novas formas ou a emergência de novos problemas.

O autor também aborda o fenômeno do *feedback de compensação*, intrinsecamente ligado ao *raciocínio sistêmico* e constituído por “intervenções bem intencionadas que geram respostas do sistema que anulam o benefício da intervenção” (Ibid., p.84). Observamos que, na abordagem do autor, a *mola mestra* nas organizações para solucionar de forma eficaz seus problemas, é dispor de uma administração que tenha uma visão sistêmica. Todos sabemos o que é enfrentar este fenômeno: quanto mais força se coloca na mudança mais o sistema resiste. Vale dizer que o *feedback de compensação* não está limitado apenas a grandes sistemas, podendo existir muitos exemplos de ordem pessoal, entre eles as barreiras de comunicação. O *feedback de compensação* envolve uma “demora, um intervalo de tempo, entre o benefício de curto prazo e o prejuízo a longo prazo.” (Ibid., p. 66), descartando ações do tipo “*melhor antes do pior*” nas intervenções administrativas, que geram tomadas de decisão política no mínimo contraproducentes. Portanto, dentro deste contexto, a palavra-chave é “*mais tarde*”, pois uma solução pode apenas parecer eficaz quando cura primeiro os sintomas, deixando a sensação de que as coisas melhoraram ou até mesmo que o problema foi sanado definitivamente, porém logo os problemas voltam, ou novos problemas se instalam. Senge diz que a “saída fácil geralmente nos conduz de volta à porta de entrada”:

Todos nós gostamos de aplicar soluções conhecidas na resolução de problemas, atendo-nos ao que conhecemos melhor. [...], se a solução fosse fácil ou óbvia, provavelmente já teria sido encontrada. Insistir em soluções conhecidas, enquanto os problemas fundamentais persistem ou se agravam, é um indício que se está usando **raciocínio não sistêmico** (Ibid., p.67. Grifo nosso).

Ao abordar a tomada de decisão fácil ou conhecida, Senge nos faz concluir que tais soluções não só são ineficazes como podem ser perigosas, uma vez que podem causar dependências pois, a longo prazo, a prática de aplicar soluções não sistêmicas aos problemas está intimamente ligada a necessidade de se utilizar cada vez mais estas soluções

empregadas. O autor coloca que o fenômeno de melhoras a curto prazo criar dependências a longo prazo é tão comum, que no campo do *raciocínio sistêmico* fora denominado de “transferir responsabilidade para o Interventor”. E, também, que estas “estruturas de transferência de responsabilidade mostram que toda solução deve reforçar a capacidade do sistema de arcar com suas próprias responsabilidades” (Ibid., p.68). Ele explica que quando os problemas persistem ou se agravam, é um indício de que não estamos utilizando do *raciocínio sistêmico* para resolvê-los.

Outra questão abordada, diz respeito à relação “causa *versus* efeito” no tempo e no espaço, sobre a qual é quase senso comum pensarmos que ambos estão intimamente ligados, dentro deste contexto. Assim, é fato que existe uma discrepância fundamental entre a realidade nos sistemas complexos e nossa maneira de encarar a realidade. Devemos entender como efeito os sintomas óbvios de que existe um problema e como causa a influência do sistema, que é a maior responsável geração dos sintomas.

Observar características dos sistemas complexos, como os sistemas naturais, levam os administradores a perceberem que os princípios que regem os sistemas interferem em suas intervenções, desmotivando-os, o que pode servir de desculpa para uma atitude omissa, ou seja, de que é preferível não fazer nada a tomar decisões que possam provocar um efeito contrário a piorar ainda mais as coisas. Da mesma forma as verdadeiras implicações desses princípios não são a falta de ação, mas um novo tipo de ação, ligado a uma nova maneira de pensar.

Ao comentar sobre o *princípio da alavancagem*, Senge coloca que:

Há quem diga que o raciocínio sistêmico é uma ‘ciência lúgubre’ porque ensina que as soluções mais óbvias não dão resultados – na melhor das hipóteses, elas melhoram as coisas a curto prazo para depois piorá-las a longo prazo. Mas não é bem assim, pois o raciocínio sistêmico também mostra que pequenas ações, bem focalizadas, podem produzir resultados significativos e duradouros, se atuarem no lugar certo. [...] (Ibid., p.71) .

Vale ressaltar que o autor coloca que muitas vezes a solução de um problema difícil é geralmente uma questão de ver onde aplicar a alta alavancagem para fazer a mudança, que com o mínimo de esforço pode trazer grandes resultados. Mas, um problema relevante é que a maioria dos envolvidos no sistema não percebe as mudanças da alta alavancagem, pelo simples fato de não parecerem estar relacionadas com os sintomas do problema no tempo e no espaço. Portanto, pode se concluir que não existem regras para encontrar mudanças de alta alavancagem, mas que existem maneiras de raciocinar que ajudam a encontrá-las. Uma delas é ver “estruturas” ao invés de “eventos”, e outra é pensar em termos de processos de

mudança ao invés de mudança “instantânea” (Ibid., p.72). Os complexos dilemas quando vistos de forma sistêmicas nem chegam a tornarem-se dilemas, quando analisados de um novo foco em determinado momento, podendo proporcionar mudanças de modo mais eficiente.

Assim, de acordo com uma visão geral do texto analisado, o autor nos remete a idéia de que toda estrutura organizacional deve ser verificada administrativamente por uma visão sistêmica, utilizando para a tomada de decisão o *raciocínio sistêmico*. Assim como, à idéia de que também não se trata apenas de enxergar os problemas organizacionais olhando para a organização como um todo, pois embora algumas questões possam ser compreendidas a partir da análise de funções principais, há outras em que as forças sistêmicas críticas surgem numa determinada área funcional, e outras, ainda, em que a dinâmica de toda a organização deve ser levada em consideração. Senge explica, também, que o princípio fundamental em todo o processo é o de que as interações a serem examinadas devem ser aquelas mais importantes para o problema em questão, independentemente dos limites organizacionais.

2. APLICABILIDADE DOS CONCEITOS NO CONTEXTO DA ARQUIVÍSTICA

Após essa incursão na abordagem de Senge, verificamos que os conceitos e princípios apresentados podem ser aplicados em diversas atividades realizadas pelos arquivistas dentro das organizações. Nesse sentido, apresentaremos neste tópico exemplos capazes de ilustrar tal constatação.

2.1. No Processo de Diagnóstico Arquivístico

Verificamos que um ótimo exemplo de aplicabilidade do *raciocínio sistêmico*, do *princípio da alavancagem*, e do *feedback de compensação* é o processo de diagnóstico arquivístico.

É com o diagnóstico arquivístico, que o arquivista obterá informações quantitativas e qualitativas sobre a organização e seu acervo. Estas informações, aliadas ao conhecimento teórico-prático arquivístico, possibilitarão o embasamento, a segurança e precisão na construção de programas de conservação, classificação, avaliação, recolhimento, transferência, armazenamento, acondicionamento, microfilmagem e demais atividades de competência de um arquivista.

Para tais atividades, é necessário que o profissional faça usufruto de seus conhecimentos metodológicos e científicos, da sua criatividade, da sua capacidade de visão crítica, tornando-se num eficiente e eficaz observador. Estas habilidades são essenciais para

que o arquivista possa analisar as situações, fatos e fenômenos encontrados ao diagnosticar. Utilizando o *raciocínio sistêmico*, o arquivista poderá compreender os sistemas organizacionais nos quais os acervos estão inseridos. Por outro lado, ao diagnosticar o campo de trabalho, o arquivista iniciará um contato com fragmentos da vida social da organização em questão, buscando o fundamental, o essencial, a partir de uma visão panorâmica do passado-presente-futuro; e com o objetivo de organizar as informações arquivísticas, de modo a torná-las compreensíveis a seus potenciais usuários na organização.

Ao diagnosticar, cabe também ao arquivista interpretar o processo evolutivo da organização. Os documentos são oriundos de um sistema que, por sua vez, pode se apresentar de forma complexa. Além disso, os documentos se interrelacionam organicamente com este sistema, cabendo ao arquivista compreender o diálogo existente entre o sistema organizacional e as questões referentes ao seu acervo. Sem adquirir um *raciocínio sistêmico*, durante o diagnóstico, é improvável que um arquivista consiga estabelecer um projeto de trabalho capaz de resolver os problemas detectados. Sem um *raciocínio sistêmico*, será difícil propor soluções que possam surtir efeitos positivos em um acervo documental.

Como foi citado acima, ao diagnosticar seu campo de trabalho, o arquivista estará buscando instrumentos de apoio para tomada de decisões e intervenções quanto à organização do acervo, quanto às metodologias que serão utilizadas para a classificação, avaliação e recuperação das informações, quanto ao arranjo físico e intelectual dos documentos e quanto à tramitação dos mesmos, bem como do acondicionamento e do armazenamento. Em outras palavras, estes instrumentos irão sustentar decisões e intervenções que poderão estar sujeitas ao *feedback de compensação*.

Todavia, o fato de um arquivo pertencer a um sistema significa que qualquer decisão ou intervenção que envolva o mesmo, poderá influenciar em outras partes do sistema, uma vez que, existe a relação de interação e interdependência entre as atividades dos outros setores da organização e as atividades do arquivo. Assim, o bom desempenho de um arquivo dependerá do relacionamento deste com a organização, e qualquer decisão relacionada ao cumprimento das suas finalidade diante da organização deve ser bem planejada, de modo a encontrar a forma e o momento mais adequado, bem como o local exato (*princípio da alavancagem*).

O fiel cumprimento do *princípio da alavancagem* pelos arquivistas, a nosso ver, evitará muitas barreiras e dificuldades que por ventura possam aparecer durante a execução do trabalho arquivístico na organização.

2.2. Na Gestão de Documentos

A reflexão sobre o conceito de *raciocínio sistêmico* também pode ser consolidada na gestão de documentos, tendo em vista que, nesse processo, cabe ao arquivista desenvolver uma administração científica, econômica, eficiente e eficaz diante do seu acervo e suas informações, através do planejamento, da organização, da coordenação, e do controle de recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos.

Bem sabemos que a competitividade de uma organização é diretamente proporcional à sua capacidade de obter informação relevante, de transformá-la, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura como instrumento de trabalho, tudo isto ligado à disciplina, à motivação, à qualificação e à participação, pois quando se trata de informação relevante, orgânica e registrada, a competitividade das organizações é diretamente proporcional à gestão documental.

Dessa forma, para o íntegro funcionamento de um sistema de arquivo e gestão de documentos, o primeiro passo é a elaboração de instrumentos básicos para o gerenciamento da documentação a partir dos processos de produção, seleção, classificação, avaliação e utilização de documentos.

Na fase corrente, as informações estão em processo de composição e a criação de um sistema de classificação proporciona agilidade na recuperação de informações, sejam elas sociais, econômicas ou políticas, as quais são vitais para os processos decisórios, desde que devidamente contextualizadas de forma a explicitar as relações essenciais entre a organização e o arquivo. A implementação de um programa de avaliação que determine prazos de guarda dos documentos é fundamental, pois a eliminação de documentos que já tenham cumprido sua função imediata administrativa, de valor fiscal ou jurídico, evita o acúmulo desnecessário de informações, que inviabilizariam a recuperação e a preservação de informações relevantes.

A fase intermediária é um prolongamento da fase corrente, onde são armazenados documentos de pesquisa esporádica, de modo a possibilitar a racionalização do espaço físicos e dos equipamentos, reduzindo custos. Nesta fase implementa-se, quando for o caso, a mudança de suporte dos documentos.

Na fase permanente a avaliação dos documentos deve envolver as atividades de análise e descrição proporcionando a guarda e o tratamento adequado em sua destinação final. Neste momento fica evidente o *feedback de compensação* como resultado da efetiva aplicação dos instrumentos de controle, do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade e da Destinação de Documentos, permitindo ao arquivista a distinção entre as informações essenciais e as repetitivas ou supérfluas. Além disso, tais procedimentos

proporcionam a redução do volume documental, possibilitando a conservação e preservação adequadas daqueles documentos considerados necessários (seja como fonte de testemunho, de pesquisa e/ou de reconstrução da memória organizacional) de modo a disponibilizá-los de forma eficaz e eficiente, visando a integridade substantiva e racional de todo o ciclo documental, no âmbito administrativo e no âmbito da pesquisa histórico-científica, quando for o caso.

Entretanto, a gestão de documentos só alcançará o sucesso de aplicação, se o arquivista proporcionar uma interface mais estreita entre a equipe do Serviço de Arquivo e a alta administração da organização, bem como com os demais profissionais e técnicos da instituição. Pois o controle e o acesso aos documentos e informações são considerados alicerces do sistema de qualidade e tomada de decisão, uma vez que, com cumprimento de todos os requisitos e ações estabelecidos, são evidenciadas as informações que estarão sempre atualizadas e permitirão desenvolver com sucesso todas as atividades e processos de trabalho da empresa, e que necessitam contar com um ambiente informacional adequado. Proporcionando assim, a melhoria contínua da organização e caracterizando a aplicação do *princípio de alavancagem* e do *raciocínio sistêmico*

Durante o processo de implantação da Gestão de Documentos, uma série de atividades devem ser cumpridas: definição dos planos estratégico e operacional; alocação de recursos; seleção e capacitação da equipe de trabalho; definição dos métodos e ferramentas de trabalho; montagem da infra-estrutura e dos grupos de trabalho; implantação do serviço; articulação e marketing institucional e etc. Estas etapas citadas, não necessariamente obedecem a uma ordem, e normalmente são realizadas em paralelo, justificando mais uma vez a presença dos conceitos apresentados por Senge. Além disso, cabe ao arquivista perceber sempre a importância de assegurar a mobilização de todos os recursos necessários em quantidade e qualidade desejada e dentro dos prazos: *princípio da alavancagem* (de maneira certa, no lugar certo e no momento certo).

O monitoramento das conseqüências de cada alternativa delineada na gestão de documentos permitirá ao arquivista a escolha da solução mais apropriada bem como a sua implementação (*raciocínio sistêmico* e *princípio de alavancagem*). E com o monitoramento do *feedback de compensação*, com relação aos resultados ou ao desempenho da implementação das decisões, este poderá avaliar todo o processo, permitindo as alterações e aprimoramento.

Contudo, a busca por melhores níveis de qualidade e produtividade, deve ser uma preocupação constante, que nos obriga à revisão contínua e periódica dos processos e dos

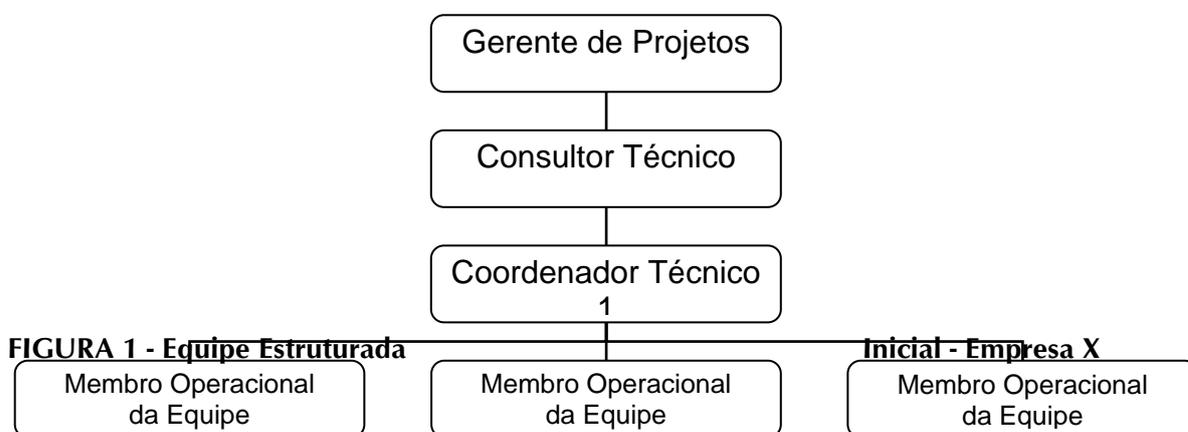
recursos. Em síntese: este trabalho deve ser consistente e coerente, resultando do estudo da metodologia arquivística interagido com os princípios de Senge.

2.3. Um exemplo nos Serviços de Consultoria

Os princípios de Senge podem ser exemplificados a partir de uma hipótese de prestação de serviços arquivísticos (consultoria) por uma empresa de arquivos (empresa X) a uma empresa Z, através de um projeto de organização do acervo de contratos da área licitação, que seria digitalizado pela empresa Y. Em resumo, a hipótese trata de uma parceria entre as empresas X e Y para prestação de serviços à empresa Z.

As funções pertinentes à empresa de organização de arquivos (empresa X), no escopo do projeto, são as de classificação dos contratos por tipo visando a formação de dossiês, acondicioná-los em pastas e identificá-los, cadastrá-los no banco de dados e encaminhá-los para a empresa Y proceder o processo de digitalização.

Para executar todas estas atividades a empresa X necessita de uma equipe estruturada hierarquicamente da seguinte forma: Gerente de Projeto, Consultor Técnico, Coordenador Técnico e Equipe Operacional.



A função da empresa Y é digitalizar os dossiês encaminhados, devidamente tratados pela empresa X, e disponibilizar as imagens em um aplicativo para os usuários.

Na hipótese, a problemática a ser solucionada é de competência da empresa X, que teria recebido da empresa Y um relatório de não-conformidade. A empresa X, então, verifica através do relatório de não-conformidade que houve falhas técnicas no processo de formação dos dossiês, uma vez que documentos pertencentes a um mesmo dossiê estavam física e intelectualmente separados, havendo duplicidade de documentos nas pastas, documentos de

contratos distintos em uma mesma pasta, etc.; e na consistência dos dados, identificando empresas com o nome errado, datas de assinaturas dos contratos não estavam corretas, duplicidade de registro e outros.

A solução encontrada para evitar novas falhas técnicas foi alocar um outro coordenador (2) no projeto com o objetivo, em um futuro próximo, de desligar o coordenador (1) já existente. Acreditou-se que com esta decisão o problema estaria resolvido, mas as falhas do passado, insistentemente, se refletiam a cada dia no presente. Mais uma vez, a solução encontrada foi: alocar um coordenador (3) para auxiliar o já existente, substituindo também o consultor (consultor 2). Entretanto, de nada adiantou.

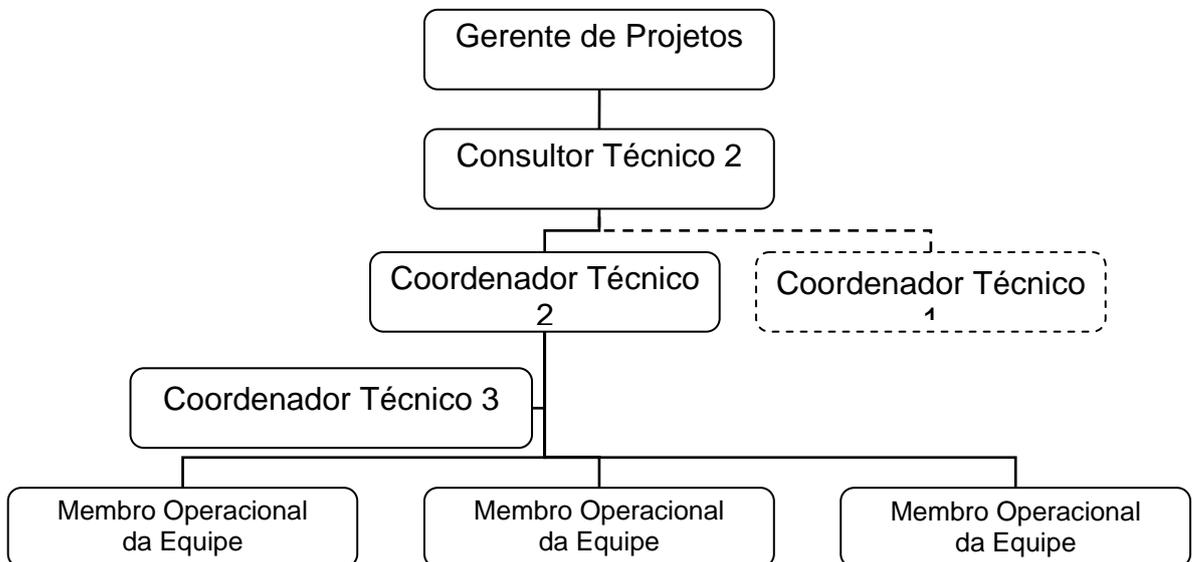
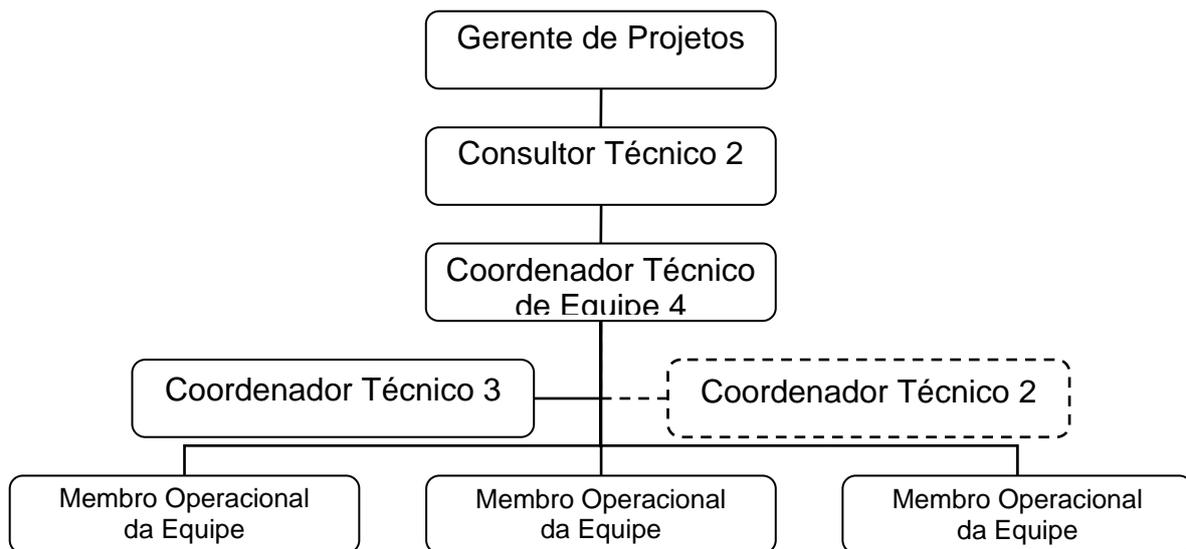


FIGURA 2 - Equipe Estruturada Empresa X: primeira e segunda modificações

Sendo assim, insistentemente, utilizaram a mesma solução, nos moldes da primeira, com uma postura um pouco mais radical, alocando mais um coordenador geral (4), hierarquicamente acima dos coordenadores (2 e 3), visando o desligamento do coordenador (2). Na estrutura hierárquica, apresentada a única peça do xadrez inalterada foi a figura do gerente de projetos.



De acordo com a hipótese apresentada podemos concluir que este é um exemplo claro da aplicação do *feedback de compensação*, quando o benefício a curto prazo ocasionou um prejuízo a longo prazo.

Senge relata que muitas vezes não percebemos as causas dos problemas dentro das nossas organizações, esquecendo que as soluções encontradas para os problemas anteriores podem ser a chave da questão atual. Alertando que na maioria dos casos somos atraídos por soluções que curam apenas os sintomas dos nossos problemas, o autor alerta que estas soluções em sua maioria são momentâneas e que os problemas reaparecem mais cedo ou mais tarde em outro lugar do sistema. Ou seja, a solução encontrada anteriormente pode estar contribuindo para a criação dos obstáculos presentes, surgindo, dessa forma, o fenômeno do *feedback de compensação*.

Mediante análise do contexto, podemos concluir que a hipótese apresentada não se utiliza do *raciocínio sistêmico* nem do *princípio da alavancagem*, pois não há preocupação com a análise do processo do ponto de vista da totalidade e, conseqüentemente, a tomada de decisão não é observada sob uma visão sistêmica. Apenas, foca-se em soluções paliativas de uma parte do problema.

Visando solucionar definitivamente os problemas, a empresa X poderia ter-se utilizado do *princípio da alavancagem*, adotando como foco da tomada de decisão as falhas técnicas ocorridas no processo. Uma vez realizada esta pequena mudança de foco, certamente a possibilidade de um resultado positivo teria sido maior, uma vez que as falhas técnicas estariam sendo analisadas em um ambiente orgânico e sistêmico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao colocar que devemos ter uma visão sistêmica diante dos problemas organizacionais, Senge nos mostra que podemos analisar se estamos fazendo parte de um sistema organizacional falido ou não. Através de análises do processo poderemos vir a identificar os problemas focalizando pontos cruciais, muitas vezes difíceis de serem separados em nossa realidade, tais como o “efeito” e a “causa” dos problemas.

Parece-nos que ao adotar uma visão sistêmica do problema, utilizamos outros meios que nos dão um retorno saudável e positivo, ao contrário do que ocorre quando utilizamos raciocínios instantâneos, os quais sempre tendem a se desenvolverem de forma intempestiva e ilógica, acarretando danos futuros. Talvez, tais danos sejam impossíveis de solucionar quando vierem, e por isso por mais que estejamos em momento de crise, devemos priorizar o planejamento dos processos, ou seja, ver o processo na perspectiva do complexo estrutural e funcional de uma organização.

Deste modo, os princípios da *visão sistêmica*, da *alavancagem* e do *feedback de compensação* propostos por Senge nos remetem às reflexões sobre como nos comportamos diante da realidade das nossas organizações e seus acervos. Tais reflexões nos levam sempre a uma *mola mestra*, que nos lembra que devemos observar sempre o ambiente, para que se possa, dentro de uma visão sistêmica, identificar o problema e solucioná-lo de forma definitiva.

O arquivista contemporâneo deve procurar pontos e propósitos estratégicos, estabelecendo sempre um melhor ângulo para a tomada da decisão, identificando as causas e efeitos, reduzindo o grau de incertezas. Isso não significa que devemos procurar aquilo que achamos que seja a ‘verdade’, pois esta representa nossas convicções e é decorrente da nossa cultura. Devemos encontrar os fatores e fenômenos que interagem e interferem no nosso objeto de trabalho e vice-versa, pois uma decisão não depende apenas de si mesma para dar certo, mas da sua interação com outras partes no todo onde está contida. Se a mesma irá provocar mudança no sistema em que foi inserida, deve ser planejada, caso contrário certamente provocará novos problemas, tanto a curto prazo como a longo prazo.

Uma alteração mal planejada em uma parte de um sistema poderá provocar alterações randômicas em outras partes do mesmo. Assim, tanto o problema como o contexto em que está inserido devem ser analisados, buscando instrumentos de apoio para a tomada de decisão, identificando para isso as questões centrais. Planejar significa filosofar, significa pensar, meditar, aprender, manipular o mundo dos fatos e das percepções, e é por isso que se trata de um fenômeno estratégico e não tático como várias pessoas imaginam. A palavra-chave do ato de decidir é VISÃO.

Peter M. Senge apresenta o *raciocínio sistêmico* (a Quinta Disciplina), como um instrumento adequado para esta situação vivenciada pelas organizações e seus agentes, quando as intervenções bem intencionadas podem assumir uma postura negativa curando apenas os sintomas e não as causas, resolvendo os problemas apenas temporariamente, ou se a intenção é simplesmente melhorar a curto prazo, contribuindo dessa forma para a criação de uma "bola de neve" de futuros problemas.

O mercado e o mundo contemporâneo exigem profissionais arquivistas que saibam fazer uso do gerenciamento estratégico, que sejam capazes de compreender as ações multi-departamentais e suas interações com o ambiente empresarial e com o ambiente externo, e que possuam uma visão holística.

Na sociedade atual, os modelos arquivísticos precisam ser baseados no *raciocínio sistêmico* e integrado, cabendo aos arquivistas monitorarem o ambiente interno e externo dos seus arquivos e das suas organizações. Nesse contexto, devemos observar o desenvolvimento da criatividade e da flexibilidade, reconhecendo os fluxos formais e informais das informações (estas muitas vezes fracionadas e isoladas) dos processos executados no interior das organizações que possibilitam e proporcionam a tomada de decisões.

Uma organização representa um sistema complexo, estruturado por funções e processos que agem de modo ordenado, integrado e sincronizado. Atualmente, as organizações vêm enfrentando grandes desafios e repentinas transformações, decorrentes da globalização do mercado, da relação direta entre qualidade e informação e da produção intelectual. Nesse cenário, o *princípio de alavancagem* nas organizações define a melhor forma para as ações estratégicas.

As funções e atividades arquivísticas só serão promissoras no âmbito do mundo contemporâneo, se considerarmos e utilizarmos, além das nossas próprias metodologias, os conceitos apresentados por Senge. Estes instrumentos intelectuais precisam ser reconhecidos pelos arquivistas como fundamentais, e deveriam vir a ser adotados pelos mesmos, tanto para o desenvolvimento das atividades técnicas quanto para o desenvolvimento das atividades científicas.

3. REFERÊNCIAS

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. *Arquivos permanentes*: tratamento documental. São Paulo: T. A. Queiroz, 1991.

INDOLFO, Ana Celeste et al. *Gestão de documentos*: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995. (Publicações Técnicas 47).

LOPES, Luis Carlos. *A gestão da informação*: as organizações, os arquivos e a informática aplicada. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, 1997.

_____. *A informação e os arquivos*: teoria e prática. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCAR, 1996.

ROSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. *Os Fundamentos da disciplina arquivística*. Tradução de Magda Bigotte de Figueiredo. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução de Regina Amarante. 9 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

NOTAS

ⁱ Os autores agradecem à professora-doutora Isa Maria Freire, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (Convênio MCT/IBICT – UFF), a leitura e comentários a este texto.

ⁱⁱ Em "*A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*" (ver Referências).