



A MODERNIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES CULTURAIS E ALGUNS DOS SEUS PRINCÍPIOS

Francisco Ruas Santos

Matéria extraída de documentos de informação produzidos pelo Centro de Informações Culturais, do qual o autor é fundador e atual diretor.

Contém princípios que se aplicam a qualquer tipo de organização, institucional ou não, de informação ou não.

O PRINCÍPIO DA PARIDADE

Lauraence J. Peter, em seus *best sellers*, que tem como tema a incompetência que assola o mundo, apresenta o seu célebre princípio, segundo o qual, em uma hierarquia, a tendência é passar a pessoa de um nível de competência para um de incompetência.

Quem disso está consciente, com prudência evita que o princípio se lhe aplique. Exemplo edificante: a atriz Fernanda Montenegro recusou-se a ascender do seu nível de competência em teatro para ser ministra da cultura, alto ponto em que tantas pes-

soas, competentes em outras atividades, revelaram-se incompetentes.

Se recuarmos a cem anos atrás, deparamos com o Marechal Deodoro, grande líder militar. Ascendendo à chefia do governo da República, atingiu nível de incompetência, marcado principalmente pelo seu golpe de Estado, renúncia e morte. Coisa análoga aconteceu com o insigne professor que foi Benjamin Constant. Alçado, em 15 de novembro de 1889, à direção do Ministério da Guerra, já por isso estava incompetente, pois era apenas tenente-coronel, numa organização profundamente hierarquizada. Foi-lhe aplicado então o que

A MODERNIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES CULTURAIS E ALGUNS DOS SEUS PRINCÍPIOS

Peter denomina de “sublimação percucente” ou, no popular, “chute delicado”, criando-se para ele o Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos.

Se todos os integrantes das instituições culturais forem considerados pares, já se elimina a perigosa hierarquia intelectual, sujeita como os demais tipos, à lei de Peter. Isso deve levar ainda à eliminação de categorias hierarquizadas como as de sócios grandes beneméritos e beneméritos. Quanto à diretoria, deve ser considerada apenas mandatária do quadro social para a execução do que este haja decidido. Aí, nada de transferir hierarquia externa para a instituição, tal, por exemplo, colocar na presidência pessoas que são figuras de proa noutras instituições, que ignoram ou são insensíveis ao princípio de Peter.

O princípio da paridade, ao contrário do que se poderia pensar, não iguala valores ou pessoas. É um antídoto para que umas não se julguem superiores a outras, quando podem ter apenas especialidades diversas, equivalentes.

No Exército, a partir da década de 1940, o marechal Castello Branco, quando diretor de ensino e depois comandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, através do método de trabalho do comando, deixou-nos um belo exemplo de como aplicar o princípio da paridade, sem ferir a hierarquia, antes racionalizando-a. Assim, por exemplo, devendo o Comando e o Estado-Maior de uma divisão chegar a uma decisão,

esta, que é privativa do seu general comandante, deverá ser tomada em seguida a trabalho de equipe do seu estado-maior, no qual cada oficial — até mesmo o general comandante — entra com sua especialidade principal. Portanto, em busca da decisão, todos — do general ao oficial menos graduado — são pares; e a decisão compete exclusivamente ao general comandante, baseada no que o trabalho de comando sugeriu.

Nas instituições culturais, portanto, consagrar o trabalho em equipe interdisciplinar é faceta pragmática do princípio da paridade.

O PRINCÍPIO DA AUTORIDADE

O ingresso e a vivência numa instituição cultural devem ser motivados, primacial e exclusivamente, pela dedicação dos seus sócios às suas finalidades e às informações que lhe são peculiares. Assim, num instituto histórico dedicado à história do Estado em que ele se situa, o requisito para admissão deve ser a produção de informações relacionadas com essa história peculiar.

Desse exemplo podemos tirar duas formas segundo as quais essa dedicação pode apresentar-se: a elaboração de trabalhos e a disseminação da informação, juntas ou separadas. Os trabalhos têm geralmente a forma de livros, artigos e teses, principalmente; a disseminação pode ser através de aulas, conferências, palestras, atuação em reuniões de estudo. Por baixo de tudo isso, deve ter sido de-

envolvido um trabalho de pesquisa, básica ou aplicada, capaz de, só por si, credenciar uma pessoa ao ingresso numa instituição cultural, principalmente pela demonstração quanto àquela dedicação a um certo tipo de informação.

A instituição julgará com seriedade, se o candidato a sócio é, de fato, autoridade assim conceituada.

No âmbito da instituição cultural, essa autoridade inerente a cada sócio pode e mesmo deve ser engrandecida. Mas, agora, pode e deve ser alimentada pela dedicação do sócio à instituição, através da participação efetiva em um ou mais dos respectivos aspectos da vida social: sessões, culturais ou administrativas, atividades de diretoria ou grupos de trabalho, assessoria especializada em benefício da instituição como pessoa jurídica, principalmente. Aqui não se pode discriminar, pois, por exemplo, embora um sócio não possa frequentar sessões, não está alheio à vida da instituição, se estiver funcionando como assessor da diretoria, ainda que falando apenas pelo telefone doméstico.

Quem, por motivo qualquer, tal a impossibilidade física ou o afastamento da sede da instituição, não puder a ela dedicar-se através de qualquer um dos aspectos da vida social, deve a ela renunciar, jubilando-se, ou apenas licenciando-se, até que desapareça o motivo do seu impedimento.

Decorrencia do princípio de autoridade é, pois, a efetividade, a conferir apenas aos que à instituição

podem dedicar-se da forma exposta. É o que ocorria no Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro do tempo do Império, com os seus 50 sócios de número (25 para a História, 25 para a Geografia). Os demais, e numerosos, não eram efetivos.

Se tal efetividade, marca da autoridade, vigorasse, de fato, hoje não ocorreria o que se viu em suas últimas assembléias: sócios, ditos efetivos, dela participando sem nenhuma vivência quanto às questões que nelas eram decididas.

Em conclusão, os estatutos das instituições culturais devem ser flexíveis, de modo a que a efetividade e a autoridade sejam atendidas, prevendo, por exemplo, além da renúncia, o licenciamento e a jubilação. Esta figura é muito interessante e prática, se a instituição tiver um quadro fixo de sócios. É o caso do Instituto de Geografia e História Militar do Brasil, que pode aumentar seu quadro social sem que haja necessidade de abertura de vaga por morte ou renúncia, bastando que sócios já antigos peçam sua jubilação.

Atendida a flexibilidade quanto à composição do quadro social, decorrencia natural do princípio da autoridade, as sessões administrativas só contarão, de fato, com quem nelas possa votar com bom conhecimento de causa.

Mas, o princípio da autoridade não precisa ter rigidez imediata que impeça o desenvolvimento cultural.

Justamente para que ele seja atendido, instituições culturais que ainda

não podem abrigar o número de componentes com a necessária autoridade, podem prever categoria de sócio cooperador, aquela pessoa que, por exemplo, por ser muito jovem, não dispõe de tempo para revestir-se da autoridade aqui conceituada. O candidato a sócio cooperador empenhar-se-ia, ainda por exemplo, num trabalho de pesquisa ou de elaboração de tese, por ele escolhido numa lista apresentada pela instituição. Ao fim do trabalho escolhido, este seria apresentado à instituição e, se fosse o caso, ocorreria uma defesa de tese. Isso poderia garantir, ao candidato, aquela autoridade imprescindível para o ingresso definitivo na instituição e esta teria contribuído para o desenvolvimento cultural.

Excluída, portanto, a autoridade que não fosse relacionada com as finalidades da instituição cultural, vê-se que não deve nesta haver lugar para categorias outras de sócio, a preencher por pessoas que com elas nada têm a ver. Se assim for, e principalmente para patrocinadores de projetos ou doadores, o reconhecimento deve ser feito, mas nunca violando-se o princípio da autoridade aplicável à instituição cultural em causa.

O PRINCÍPIO DA RENOVAÇÃO

Se pensarmos num dos aspectos da Democracia, a igualdade de oportunidades para as pessoas humanas, já estamos, implicitamente, pensando na renovação de cargos e funções peculiares a uma instituição cultural.

Eis porque, em certos modelos democráticos, não se permite a reeleição, ainda que o governante esteja agradando.

Por quê?

Exatamente para que o maior número possível tenha a oportunidade para dirigir ou, por outras palavras, arcar com responsabilidade da governança. Isto se atende, por um lado, àquela igualdade de oportunidades, por outro permite que os sócios de uma instituição cultural com esta cada vez mais se identifiquem e coexistam com os seus problemas, ampliando-se, progressivamente, o conhecimento do corpo social sobre ela.

Em síntese, eis um princípio altamente saudável para a vida institucional.

Um dos óbices para a sua aplicação está no ranço autoritário que permeia a sociedade brasileira desde sua formação colonial, sob a égide do complexo freyriano da casa grande & senzala.

Julgando-se autoridades maiores — em contraposição ao princípio da paridade — dirigentes de instituições culturais e seus grupos — arrogam-se o direito de, tanto quanto possível, perpetuar-se nos cargos e funções.

A perfeição nessa linha foi atingida, por exemplo, no Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro, décadas atrás, com seu “presidente perpétuo”.

Muitos não se deram conta do ridículo que isso representava. Foi necessário esperar-se muito tempo para

que essa feição negativa desaparecesse.

Quanto à alegação de que pode haver necessidade da continuação das pessoas em cargo e funções, a fim de que se assegure a continuidade de um programa, a resposta é: se este tiver sido elaborado e aprovado pela assembléia, a responsabilidade a esta cabe e, conseqüentemente, deve ela saber delegar atribuições às novas diretorias que elege. O procedimento em contrário — não renovação em cargos e funções — geralmente decorre também da omissão do quadro social, além do autoritarismo inerente à sociedade brasileira.

A renovação quanto ao exercício de cargos e funções pode ser total ou parcial. Assim, por exemplo, uma diretoria pode ter dois terços de seus cargos com ocupação renovada, continuando um terço de ocupantes, de preferência em cargos e funções diferentes dos ocupados até à reeleição. Essa exceção ao que deve ser regra geral pode estar justificada por motivos circunstanciais peculiares a cada instituição, sempre com o referendo da assembléia soberana.

O PRINCÍPIO DA RACIONALIZAÇÃO SISTÊMICA

É por demais óbvio que vivemos todos no âmbito de sistemas, ainda que entrópicos ou com perda de energia, ou não racionalizados. No que respeita aos sistemas de informação, acham-se, via de regra, no mundo inteiro, em estado caótico. Daí o sur-

gimento e desenvolvimento da Informática, cujo objetivo final é a racionalização sistêmica em macro e micro escala. A Cibernética entra nesse processo como irmã siamesa da Informática, da qual não deve ser separada.

A existência efetiva e racionalizada do sistema nacional de informação, de amplitude mundial, é imprescindível além de urgente.

Neste conjunto, as instituições culturais integram o sistema de informações culturais. E, como tal, sua razão de ser é produzir informação cultural, sem perda. Assim, por exemplo, se há uma comunicação original, fruto de ampla e profunda pesquisa, deve ter sido escrita pelo autor, gravada durante a palestra e disseminada.

Mas, a racionalização sistêmica abrange muito mais atividades do que essa, a que recorremos como exemplo do que deve ser feito e, infelizmente, não está sendo ou podendo ser feito pela maior parte de nossas instituições culturais.

Metodologicamente, cada sistema inerente deve realizar as atividades de:

- registro/tombamento/catalogação, através de registros de dados a processar no âmbito do Sistema Bibliodata/Calco gerido pela Fundação Getúlio Vargas;
- indexação analítica, também para alimentar esse mesmo banco de dados;

- disseminação seletiva da informação (DSI);
- aquisição planejada de documentos.

Fixando nossa atenção na DSI, está sendo, até aqui, feita através de publicações periódicas e seriadas, de edição cada vez mais difícil e custosa, geralmente defasada, quando se pensa na oportunidade da informação.

O que se recomenda então é a DSI valendo-se da informatização e telematização. Basta a instalação de um terminal — linha telefônica, computador, impressora, vídeo e modem — para, através do sistema da Embritel, colocar as informações produzidas à disposição do maior número de

usuários. Esse computador realizaria também a produção de informações gerenciais ou utilitárias, tais as contábeis e de cadastro de sócios. Assim, atender-se-iam objetivos práticos, com custo inferior ao da editoração e distribuição de periódicos. Quanto ao pessoal, a reciclagem de um funcionário pode permitir a informatização sem acréscimo de efetivo.

Imaginemos, agora, por exemplo, que as comunicações, ainda que não gravadas, tenham sido escritas pelos seus editores. O digitador as passaria para o terminal, e cópias seriam distribuídas aos interessados. Um disquete poderia conter muitas e diversificadas informações, tais as que não tenham sido apresentadas de público.



Cel Inf R/1 FRANCISCO RUAS SANTOS — É possuidor de todos os cursos do Exército, além do Curso Avançado de Infantaria, realizado em Fort Benning, EUA, e da Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro. Presidiu a Comissão de História do Exército Brasileiro, do Estado-Maior do Exército, responsável pela edição Histórica do Exército Brasileiro (1972). Nessa função, idealizou o Centro de Documentação do Exército em 1973. Fundou e dirige o Centro de Informações Culturais, do Rio de Janeiro. Desde 1974 dedica-se ao estudo dos sistemas de informações, tendo publicado o Thesaurus do Sistema de Informações de Transportes (1976-1977) e Informação e Indexação.