



Encontro Nacional dos
Estudantes de Arquivologia
De 11 a 15 de Julho de 2016



PRÁTICAS GERENCIAIS: O ARQUIVISTA COMO GESTOR

Patricia Wu Martinho - Unirio

Rafael da Silva Mello - Unirio

Tarsila Mancebo-Carneiro - Unirio

Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas gerenciais desenvolvidas pelo arquivista, considerando os limites, particularidades e desafios de sua atuação nas instituições onde realizam suas funções e atividades. Com base em palestras proferidas por arquivistas gestores Igor Garcez (UFF), Alexandre Costa (BP), Flávio Leal (UNIRIO) e Euzébia Diniz (Veiranos Advogados), o trabalho busca: 1) identificar as práticas divergentes e convergentes; 2) perceber as diferenças significativas entre instituições públicas e privadas; 3) discutir a importância da gestão da qualidade no serviço arquivístico; 4) perceber como a informação é entendida como uma vantagem estratégica em cada um dos casos analisados. Como resultado, verifica-se que todos os gestores entrevistados demonstram um posicionamento ativo na tomada de decisões, embasadas por planejamento estratégico, marketing da informação e avaliação da qualidade do serviço arquivístico prestado. Constata-se diferenças entre os setores público e privado quanto à gestão e à estrutura organizacional. Conclui-se que para se atingir ofertas de serviços arquivísticos de qualidade é preciso estabelecer a gestão da qualidade no serviço arquivístico, enfatizando a importância de aproximar a teoria arquivística com as diferentes realidades do fazer arquivístico.

Palavras-chave: Arquivologia. Planejamento Estratégico. Práticas Gerenciais. Serviço arquivístico. Gestão.

1 – Introdução

Este trabalho é fruto da análise dos Seminários de Práticas Gerenciais realizados no âmbito da disciplina de Gestão de Serviços Arquivísticos. Os seminários ocorreram em dois dias – 26 de novembro de 2015 e 03 de dezembro de 2015 – e contou com a participação de quatro gestores, a saber: 1) Igor Garcez – Coordenador de Arquivos da UFF; 2) Alexandre Costa – Coordenador de Arquivos e Informação da BP; 3) Euzébia Diniz – Arquivista-Chefe da Veirano Advogados; 4) Flávio Leal da Silva – Diretor do Arquivo Central da Unirio. Dessa forma, foram duas apresentações por dia, tendo-se a

preocupação de se trazer duas experiências de empresas privadas e mais duas de instituições públicas, mais precisamente de gestão de arquivos universitários.

Não iremos aqui determinar qual “modelo” é o melhor ou pior, pois entendemos que todos possuem desafios e ambientes de trabalho muito diferenciados uns dos outros e, ainda, que todos são bem sucedidos na execução de suas funções e atividades. Temos a clareza que apesar de tratar-se de quatro exemplos muito ricos de práticas gerenciais arquivísticas, que os quatro casos tratam-se apenas de uma pequena amostra do universo possível, portanto, procuraremos em nossas conclusões não fazer generalizações.

Nossos objetivos fundamentais ao coletar e analisar as quatro práticas gerenciais são: 1) identificar as práticas divergentes e convergentes; 2) perceber as diferenças significativas entre instituições públicas e privadas; 3) discutir a importância da gestão da qualidade no serviço arquivístico; 4) perceber como a informação é entendida como uma vantagem estratégica em cada um dos casos analisados.

2 – Marcos teóricos

Este trabalho foi desenvolvido com base nas apresentações dos palestrantes e nas respostas às perguntas elaboradas pelos grupos formados pela turma de Gestão de Serviços Arquivísticos. Foi utilizado o método comparativo para analisar as estruturas de serviços oferecidos por cada gestor, levando em consideração o contexto de atuação de cada um deles.

Os marcos teóricos utilizados neste trabalho correspondem à bibliografia base do curso Gestão de Serviços Arquivísticos. Todos os palestrantes demonstraram fazer uso do Planejamento Estratégico, conforme abordado pelo texto “Introducción a la planeación estratégica para servicios de archivos” de autoria de Michael Cook, Laura Millar e Michael Roper (2008). Assim como discutido no texto, não há um modelo estratégico universal, mas todos os gestores refletem propósitos e objetivos da organização, como o arquivo está inserido na organização, fazem planos futuros, estabelecem metas e resultados. Além disso, durante as apresentações ficou clara a capacidade de oratória dos gestores,

o que certamente é importante para influenciar administradores superiores e outros formadores de opinião.

Os comentários sobre o arquivo da BP foram permeados, com mais intensidade que as demais instituições, pelas ideias discutidas no texto de Sueli Amaral (2011) “Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação”. A autora aborda a informação como um ativo intangível que gera valor agregado ao conhecimento, possibilitando produção científica e tecnológica. A preocupação com o valor da informação esteve presente durante todo o discurso do palestrante Alexandre Costa, demonstrando que a segurança da informação é uma máxima dentro da companhia.

Outro marco teórico utilizado neste trabalho foi a avaliação da qualidade do serviço arquivístico. O grupo buscou perceber o nível de comprometimento do gestor em atender seu cliente com qualidade. Para isso, verificamos se os gestores utilizam métricas ou indicadores que avaliem a qualidade do serviço que prestam dentro de suas instituições. Para isso, utilizamos como base os textos “Aplicando a Gestão da Qualidade no Serviço Arquivístico” de Alini Brandão (2011) e “Gestão de Arquivo na visão dos usuários internos” de João Costa e Alzira Silva (2015).

3 – Análise dos dados coletados

3.1 – Igor Garcez – Coordenador de Arquivos da UFF

O seminário de Práticas Gerenciais teve, como abertura, a apresentação de Igor Garcez, Coordenador de Arquivos da UFF. Para compreender a produção documental, é preciso conhecer a instituição. Nesse sentido, foi apresentado o contexto institucional, demonstrando o impacto do programa Reuni para o setor de documentação. Nos últimos anos, com o programa Reuni (2006-2014), houve um crescimento exponencial do número de cursos de graduação e pós-graduação, assim como o número de alunos que quadruplicou. Conseqüentemente, o número de documentos produzidos também cresceu. É fundamental que a gestão sobre os arquivos esteja preparada para lidar com essas mudanças na instituição.

Quanto à estrutura organizacional, a Coordenação de Arquivo não é um órgão suplementar, ela é subordinada à Superintendência de Documentação que está ligada à Reitoria. A Coordenação é responsável por gerir os documentos e promover políticas de arquivos na universidade. A Superintendência também é responsável por gerenciar o sistema de bibliotecas. Abaixo da Coordenação de Arquivos estão os arquivos intermediário e permanente. Sobre o serviço de protocolos, quando houve uma reestruturação na UFF em 2011, os protocolos saíram da Coordenação de Arquivos e passaram a ficar subordinados à Pró-reitora de Administração. Apesar disso, o funcionamento do serviço de protocolos é satisfatório, pois há um trabalho em parceria com o setor de arquivos, além do fato que a pessoa responsável pelos protocolos ser arquivista.

Dentre as funções da Coordenação de Arquivos, destacam-se a assessoria técnica às unidades administrativas e acadêmicas, promoção de transferência e recolhimento dos arquivos das unidades e orientação de projetos arquivísticos em outras instituições por meio de convênios. Também são realizadas visitas guiadas, supervisão curricular e estágios supervisionados em Arquivologia.

Em relação à gestão de pessoas, a equipe da Coordenação de Arquivos tem 20 pessoas, sendo 6 arquivistas. Entretanto, a UFF como um todo possui 29 arquivistas, mas a maior parte atua com desvio de função. Para o MEC, o desvio de função não é levado em consideração. Quanto ao espaço de arquivamento, houve uma reforma estrutural do Arquivo. A obra ocorreu de 2012 a 2014, o que coincidiu com a efetivação de novos arquivistas. Com a chegada de novos servidores, houve a preocupação de manter o bem-estar tanto para os novos arquivistas quanto para os antigos.

É indispensável que o serviço de gestão de arquivos tenha indicadores que sirvam como métrica para avaliar a qualidade e quantidade do trabalho. Durante a apresentação foram exibidos gráficos com resultados de atendimento a unidades internas. Claramente o serviço foi afetado por greves, o que é característico de serviços de arquivo prestados a instituições públicas. O trabalho do gestor precisa considerar contextos como esse, visto que afetam diretamente o planejamento.

3.2 - Alexandre Costa – Coordenador de Arquivos e Informação da BP Energy do Brasil Ltda

A segunda apresentação do Seminário de Práticas Gerenciais foi ministrada por Alexandre Costa, responsável pelo arquivo da BP Energy do Brasil Ltda, que é a quarta maior empresa de petróleo do mundo e atua em diversos estados do Brasil. A BP chegou ao Brasil por meio de incorporação e fusão com outras empresas. Alexandre Costa informou que o arquivo ao qual gerencia possui documentos de cinco empresas. É importante ressaltar, entretanto, que não há a preocupação de delimitação de fundos no arquivo da instituição, já que a ideia de fundo aberto ou fechado remete à tradição francesa de fundos históricos.

A principal preocupação da instituição no que tange aos arquivos é a segurança. O acidente com vazamento de petróleo no Golfo do México em 2010 fez a empresa aumentar o foco em segurança e a gestão de documentos é vista como uma questão de segurança. No mercado de petróleo, a informação é um ativo. O vazamento de uma informação pode significar milhões de dólares perdidos.

Nesse sentido, a gestão da informação assume um papel diferenciado. Mais importante que o acesso, é o acesso controlado. É fundamental ter controle de quem tem acesso à quais informações. Além disso, a informação deve estar disponível rapidamente, pois a demora em recuperação da informação também significa ter perdas financeiras. Para atender às necessidades da empresa, além da classificação arquivística dos documentos, é preciso também que haja a classificação do nível de sigilo. As definições de sigiloso, confidencial, reservado, por exemplo, atendem às necessidades da empresa e não às definições desses termos conforme a Lei de Acesso a Informação. Empresa privada possui seus próprios códigos, suas normas, suas resoluções.

O serviço arquivístico na empresa privada recebe muita influência da administração. Neste ambiente, a certificação do profissional é fundamental. Termos como BPM e Project Management permeiam o dia a dia do arquivo, visto que os processos precisam ser rastreáveis. A documentação é analisada por auditorias tanto interna quanto externa, além de ser utilizada como prova em processos judiciais. Alexandre Costa mencionou que a contratação de arquivistas foi motivada pela perda de um processo

judicial por não se ter encontrado um documento. Este episódio ilustra bem a importância de desenvolver um bom trabalho de gestão de arquivos. Segundo Alexandre Costa, a Arquivologia precisa caminhar ao lado da Administração e também da área de TI.

Para o gestor, estar subordinado à área de TI não é necessariamente um ponto negativo. Na BP o arquivo não é subordinado à TI, mas as áreas atuam em cooperação. A estrutura organizacional do RIM (Records and Information Management) é complementar, sendo vinculada à Vice–Presidência, o que também não é um ponto negativo. A atuação do Presidente da companhia é mais no sentido de representar a empresa em reuniões e menos em tomar decisões administrativas.

Quanto à gestão de pessoas, são seis pessoas atuando no RIM, sendo três arquivistas. Busca-se conciliar o perfil das pessoas com o tipo de serviço arquivístico prestado. Também foi mencionado na apresentação que o arquivista assume papel de controller.

A gestão de documentos precisa oferecer redução de custos: tempo, recuperação de documentos, economia de espaço (valor do metro quadrado). A empresa possui cerca de 4000 caixas em guarda externa. É uma atribuição do serviço de arquivo avaliar as condições da terceirização da guarda, verificando se a empresa tem certificação, se tem planos para combate a riscos, se possui pessoal treinado e, ainda, fazer visitas técnicas.

As métricas gerenciais são fundamentais para avaliar o serviço arquivístico prestado. Alexandre Costa mencionou que possui indicadores que medem o número de arquivos recebidos e o número de documentos digitalizados, por exemplo.

É evidente que o serviço arquivístico planejado para uma empresa privada é diferente de uma instituição pública. A própria estrutura organizacional é muito reduzida, assim como o número de pessoas dedicadas ao arquivo. O foco é voltado para o resultado, o retorno para o acionista, o lucro. Apesar de a estrutura ser pequena, as competências são bem definidas, com isso é possível apresentar mais resultados.

3.3 – Eusébia Diniz – Arquivista-Chefe do Veirano Advogados



A penúltima apresentação do Seminário de Práticas Gerenciais foi da Arquivista-Chefe do escritório Veirano Advogados, Eusébia Fátima Diniz. É formada em Arquivologia pela UNIRIO, também atua em outras instituições prestando consultoria além de participar de eventos relacionados à Arquivologia.

O escritório Veirano Advogados é o 5º maior escritório de advocacia do Brasil e atua em diversas áreas do direito, possui quatro escritórios em grandes capitais (Brasília, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo) e todos os arquivos dessas unidades estão sob a gestão da Arquivista-Chefe, tendo de se deslocar com frequência para acompanhar o andamento dos serviços nos arquivos.

O seu pessoal é constituído por aproximadamente 670 funcionários, sendo 30% do efetivo voltado para área administrativa constando nos arquivos o seguinte efetivo: Brasília possui um arquivista e um técnico em arquivo; Porto Alegre tem um arquivista e um técnico em arquivo; Rio de Janeiro possui três arquivistas e um técnico; e São Paulo que possui um bibliotecário.

O arquivo possui orçamento próprio o que propicia uma maior autonomia para gerir os custos e investir em material e pessoal. O arquivo optou por contratar uma empresa terceirizada para a digitalização dos processos com a finalidade de otimizar o acesso aos processos pelos advogados, cortar custos com aluguel e com a compra de material. O Arquivo utiliza métricas para responder a questionamentos quanto aos gastos utilizados e a necessidade de pessoal, de acordo com o volume de trabalho. Todos os funcionários passam por avaliações periódicas a cada seis meses para que se identifique se há algum erro nos procedimentos executados e assim poder corrigi-los.

O arquivo também aplica a Gestão do Conhecimento, pois possui um banco de conhecimento que documenta tudo o que foi realizado pelo setor, para seja uma fonte de pesquisa no futuro. Dessa forma, garantem que no futuro fiquem claros os motivos para as tomadas de decisões e os procedimentos adotados em cada período.

O escritório trabalha com a Gestão da Qualidade ao criar um plano de ação com metas, gerenciamento de problemas, pesquisa de satisfação e ao buscar interpretar os dados para melhorar o fluxo documental da instituição. Esse procedimento só é possível ao se ter uma visão holística da instituição, pois para melhorar os processos, primeiro é preciso entendê-los e a partir dessa interpretação melhorar o fluxo documental.

No escritório Veirano, sabe-se da importância da organização do arquivo para o bom desempenho das suas atividades. Os processos judiciais têm data limite para determinadas ações e quanto mais ágil for o arquivamento e desarquivamento destes processos maior será o tempo para trabalhá-los. A gestão da Qualidade é a principal característica que pode ser observada no arquivo da instituição e ilustra uma visão que difere da maioria dos arquivos que não buscam melhorias a longo prazo. No caso do Veirano Advogados, a gestora busca por meio das normas internas alcançar a qualidade do serviço investindo em tecnologia, contratação de pessoal especializado e em treinamento e suporte para todos os funcionários, incluindo os advogados, que são ao mesmo tempo usuários e patrões.

A redução de custo é uma das metas de gestão do escritório, uma vez que se trata de uma instituição privada, onde o lucro é fundamental. Investe-se muito nessas ações, como, por exemplo, “papel zero”, para obter economia com gastos desnecessários, evitando também despesas com medidas corretivas.

A qualidade do trabalho desenvolvido no Arquivo reflete diretamente na confiança do usuário, pois é imprescindível que o usuário esteja satisfeito e use o sistema de gerenciamento de documentos. A visão de futuro da empresa é permitir que o advogado possa trabalhar onde ele queira, para isso, ele precisa de acesso aos documentos. Assim como no caso da BP, aqui a preocupação com o sigilo dos documentos é algo de extrema relevância, tendo um setor específico para garantir a segurança dos documentos.

3.4 – Flávio Leal da Silva – Diretor do Arquivo Central da UNIRIO

A última apresentação do Seminário de Práticas Gerenciais foi a do Diretor do Arquivo Central da UNIRIO, professor Flávio Leal da Silva. É curioso notar que a “dupla função” da situação – diretor/professor – pode ser muito profícua para o desenvolvimento das atividades do Arquivo Central da UNIRIO. Isso porque, temos a conjuntura de um professor que, até então, participava do processo de formação dos profissionais de arquivo e que, portanto, pensa, discute e estuda as questões teóricas da área, atuando agora também como diretor do arquivo, ou seja, se deparando com o cenário prático do



fazer arquivístico. O arquivo existe desde 1990 e tem já em sua formação uma perspectiva de ensino, pesquisa e extensão e não somente administrativa.

O professor Flávio Leal da Silva assumiu a tarefa de coordenar o Arquivo Central da UNIRIO há apenas cinco meses, por indicação do Reitor da Universidade. Nesse período, passou pela situação de greve na instituição e, portanto, encontra-se ainda na fase de diagnóstico do arquivo, não apenas dos documentos, mas também das pessoas que estão ali envolvidas.

O Arquivo da UNIRIO possui situação privilegiada dentro da instituição, pois está diretamente ligado a reitoria como órgão suplementar. O arquivo possui um grau de institucionalização significativo contando com Organograma e Regimento do Arquivo Central. Tudo isso, propicia a uma cultura dentro da instituição de valorização do Arquivo Central. No entanto, o gestor alerta que o fato disso tudo estar no papel, não significa que de fato eles ocorram. É preciso, segundo ele, buscar no contexto político-econômico para melhor entender a situação e, assim, conseguir fazer um diagnóstico mais preciso da instituição.

O fato do gestor ter sido indicado pelo atual Reitor na Universidade, propicia uma situação de sensibilização quanto às necessidades do arquivo, situação que também se verifica, segundo ele, em relação à Pró-Reitoria de Planejamento. Além disso, para ele, a própria Lei de Acesso à Informação (LAI) favoreceu a visibilidade do arquivo.

A instituição hoje conta com sete arquivistas e mais três funcionários de nível técnico, o que, segundo o gestor é insuficiente para a realização de todas as atividades previstas para o arquivo. Por se tratar de uma instituição federal pública, o regime de contratação é via concurso público, o que muitas vezes dificulta a reposição e contratação de um profissional com perfil mais específico.

A situação da UNIRIO é bem complicada devido ao contexto do arquivo especificamente e da Universidade como um todo. O arquivo possui um enorme volume de massa documental sob sua gerência; que aliada à ausência de elementos básicos de gestão dificultam o desenvolvimento de um serviço mais adequado. O arquivo não possui recursos próprios, assim, depende de repasses das universidades, que, por sua vez, vive uma crise generalizada de recursos financeiros para qualquer tipo de implementação de novos gastos, inviabilizando, portanto, a perspectiva de mudanças.

4 – Conclusão

Cabe lembrar na conclusão que não avaliamos qual seria o “modelo” melhor ou pior, pois entendemos que todos possuem desafios e ambientes de trabalho muito diferenciados uns dos outros. Temos, por exemplo, o caso do Diretor do Arquivo Central da UNIRIO, professor Flávio Leal da Silva, que assumiu muito recentemente a gestão do Arquivo Central da UNIRIO de um lado, e por outro temos a Arquivista-Chefe do Veirano Advogados, Eusébia Diniz, que já coordena o Arquivo da Veirano Advogados há muitos anos, obviamente que o trabalho de um e de outro estão em estágios diferentes. Assim, definimos fazer algumas colocações dos textos lidos na primeira parte da disciplina de “Gestão de Serviços Arquivísticos” para conseguir analisar os quatro casos.

Segundo Simone Branício e Claudio Castro Filho (2007), tradicionalmente os cargos de gestores são assumidos por outro perfil de profissional. Nesse sentido, é interessante notar que os quatro exemplos aqui analisados são de profissionais que são arquivistas de formação. No entanto, em suas falas a tônica foi a de que o profissional de arquivo para lograr em suas atividades, não deve se limitar a sua formação inicial. Não por acaso, notamos que todos possuem curso de pós-graduação e que alguns procuraram cursos de capacitação e de certificação para melhor atender a demanda de suas atividades. Além disso, conhecer um pouco do meio em que está inserido é fundamental para ter credibilidade no serviço prestado, ou seja, dominar os jargões da área jurídica ou do ramo de petróleo, por exemplo, podem aproximar o gestor de documentos com os clientes por falarem a mesma linguagem.

Ainda segundo Branício e Castro Filho (2007), muitas das vezes os arquivistas e o próprio arquivo acabam servindo de auxiliares das demais atividades e áreas do conhecimento e, raramente, são vistos como centrais na determinação de políticas. Para os autores, é fundamental que os arquivistas saiam de uma certa acomodação, de uma atuação passiva, e passem para a condição de formuladores de políticas, de propositores de ideias, de gestores, ou seja, que assumam uma postura mais ativa dentro da sociedade, pois o que se espera do arquivista é que ele seja um gestor e não um técnico de arquivo.

O posicionamento dos quatro casos estudados é justamente de romper com essa lógica passiva, desta forma, todos procuram ou pensam em procurar dentro do fazer arquivístico influenciar e participar das tomadas de decisões. No caso do Alexandre Costa que está à frente da Coordenação de Arquivos e Informação da BP, ele procurou interagir com o setor de TI e já vê mudanças quanto a sua atuação. Inicialmente ele nem era lembrado, hoje já é chamado a participar como consultor da área de arquivo quando existem reuniões no que tange a reformulações na empresa.

No texto de Sueli Angélica do Amaral (2011), a autora destaca a importância do marketing como abordagem inovadora da gestão da informação e do conhecimento em unidades de informação para dar visibilidade ao papel desempenhado pelas unidades e profissionais da informação. Para a autora, a informação deve ser vista como um valor econômico que gera conhecimento e possibilita a produção científica e tecnológica gerando bens e serviços. Vemos claramente esse conceito nas intervenções das instituições privadas, nesse sentido, a fala do Alexandre Costa é muito elucidadora, pois trata especificamente do impacto financeiro de uma falta de gestão para a área em que trabalha. Segundo ele, existe hoje na empresa uma preocupação em ter arquivistas no quadro de funcionários, isso se deu, fundamentalmente, após a empresa ter recebido uma multa de meio milhão de Reais após o sumiço de um documento. A partir dessa experiência, a empresa passou a se preocupar com o destino dos documentos e percebeu a necessidade de implementar uma gestão de documentos.

O papel do arquivista na proposição de mudanças segundo Michael Cook, Laura Millar e Michael Roper (2008) deve ser preponderante, no entanto, é preciso levar em consideração o contexto político e econômico da instituição, conscientizar sobre a importância do planejamento e da gestão, ou seja, é preciso criar uma cultura arquivística no sentido de sensibilizar os demais funcionários para a importância da informação ser entendida como uma vantagem estratégica. É preciso ter senso de oportunidade e, para isso, é fundamental pensar com antecipação. Além disso, os autores defendem o comprometimento da alta administração com as mudanças necessárias. Para eles não há uma fórmula universal, desta forma, cada gestor deve pensar nas especificidades de sua instituição e assim atingir um planejamento estratégico. É exatamente isso que observamos nos quatro casos aqui analisados, ou seja, cada um procura dar visibilidade e valorizar seu trabalho. No caso do Flávio Leal da Silva, por exemplo, a UNIRIO possui

uma cultura de privilegiar o arquivo muito por conta de ter na instituição um curso de graduação e pós-graduação, e ainda, em sua constituição, o Arquivo Central ficou diretamente ligado à Reitoria, reservando-lhe um grau maior de autonomia e intervenção, o que não se observa no caso da UFF, em que o Arquivo é subordinado à Superintendência de Documentação.

Nas quatro apresentações ficou evidente que para se atingir ofertas de serviços arquivísticos de qualidade é preciso estabelecer a gestão da qualidade no serviço arquivístico, nesse ponto, o estabelecimento de métricas gerenciais, pois é preciso ter uma “sistematização dos processos de tratamento, controle, guarda e acesso aos documentos” (BRANDÃO, 2011, p.29). Em cada caso, esses indicadores que servem como métrica para avaliar a qualidade e quantidade do trabalho, a saber: 1) na intervenção de Igor Garcez vemos a aplicação dos formulários de diagnóstico aliado ao levantamento dos fluxos de trabalho; 2) na fala do Alexandre Costa percebemos a métrica no mapeamento dos índices, como por exemplo, número de documentos recebidos por dia, número de notas fiscais emitidas, número de demandas; 3) no caso da Eusébia Diniz ela utiliza as métricas para responder a questionamentos quanto a gastos e utilização de recursos humanos; 4) já no caso do Flávio Leal da Silva, por conta do trabalho ter se iniciado recentemente, ainda está em fase de diagnóstico, o que é fundamental para o mapeamento.

Percebemos diferenças muito claras referentes à natureza das instituições serem públicas ou privadas. Nas instituições públicas analisadas percebemos a dificuldade de gerir o pessoal envolvido no arquivo. No setor privado, apesar da dificuldade de mão de obra qualificada, há maior flexibilidade na contratação de novos arquivistas, que podem ser contratados ou dispensados, de acordo com a situação política, financeira e de volume da instituição.

Quanto aos resultados, obviamente que ambos os setores – público e privado – devem apresentar resultados, mas percebemos que no setor privado isso ocorre de forma mais intensa. No caso da Eusébia, os advogados são simultaneamente o usuário do serviço e donos da empresa, ou seja, os patrões. Nos dois casos de instituições públicas vemos que os serviços são afetados por eventuais greves, o que compromete o cronograma de atuação estabelecido em seu planejamento. Quanto à estrutura,

observamos que nas instituições públicas as estruturas são mais rígidas do que nas instituições privadas.

As estruturas organizacionais das empresas privadas são mais enxutas, assim como o número de pessoas dedicadas ao arquivo. O foco é voltado para o resultado, o retorno para o acionista, visa-se o lucro, possuem as competências bem definidas e contam com orçamento próprio. Já as estruturas organizacionais das instituições públicas são mais robustas e, apesar de não terem pessoal suficiente para o volume de trabalho, possuem mais funcionários trabalhando no arquivo. O foco é voltado para as atividades administrativas da própria instituição, além de atender ao ensino, pesquisa e extensão. Encontram sérias dificuldades em manter seus serviços, pois não possuem orçamento próprio e dependem da situação financeira das universidades, que atualmente não é das melhores.

Concluimos de forma muito positiva a experiência dos Seminários de Práticas Gerenciais realizados no âmbito da disciplina de Gestão de Serviços Arquivístico, pois foi possível perceber mais claramente a realidade da prática arquivística. Ao longo do curso de graduação, lemos muito sobre teoria, sobre o ideal, e fica muito claro que devemos fazer isso ou aquilo, mas em nossas práticas de estágios obrigatórios nos deparamos com realidades muito diferentes, muitas das vezes, literalmente de uma bagunça generalizada. Nesse sentido, ter a oportunidade de assistir quatro exemplos bem diferenciados, com seus respectivos percalços, mas que lograram em oferecer serviços de qualidade, representa um incentivo para enfrentarmos o que vem pela frente quando nos formarmos, ou seja, um caminho árduo, de muito estudo, dedicação, mas um caminho possível.

5 – Referências

AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing da Informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação. **Ci Inf.**, Brasília, v.40, n.1, p.85-98, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/1920>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

BRANDÃO, Alini Casimiro. Aplicando a gestão da qualidade no serviço arquivístico. **Biblionline**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p.28-34, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/9819/6936>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

BRANÍCIO, Simone de A. R.; CASTRO FILHO, Claudio M. de. O trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p.142-155, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/153/21>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

COOK, Michael; MILLAR, Laura; ROPER, Michael. **Introducción a la planeación estratégica para servicios de archivos**. International Council Archives; International Records Management Trust; Archivo General de la Nación, 2008.

COSTA, João Henrique Lucena da; SILVA, Alzira Karla Araújo da. Gestão de arquivos na visão dos usuários internos: qualidade dos serviços do Arquivo do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes/UFPB. **Archeion Online**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p.4-24, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/archeion/article/view/24791/13576>>. Acesso em: 09 ago. 2015.

PAREDES, Ana Judith; ESCOBAR, Lisa. Lineamientos estratégicos para la gestión de archivos universitarios. **Multiciencias**, v. 14, n. 2, p.152-161, abril-junio. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/904/90432601001.pdf>>. Acesso em 19 mar 2015.