

# Ensino e pesquisa em arquivologia: cenários prospectivos



**Renato Pinto Venâncio  
Welder Antônio Silva  
Adalson Nascimento  
(organizadores)**



**V Reunião Brasileira de Ensino e  
Pesquisa em Arquivologia**

**Ensino e pesquisa em arquivologia:  
cenários prospectivos**

Renato Pinto Venâncio  
Welder Antônio Silva  
Adalson Nascimento

(organizadores)

## **FÓRUM NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA EM ARQUIVOLOGIA**

Coordenadores

Biênio 2016-2017: Welder Antônio Silva (UFMG)

Biênio 2018-2019: Thiago Henrique Bragato Barros (UFPA)

## **V REUNIÃO BRASILEIRA DE ENSINO E PESQUISA EM ARQUIVOLOGIA**

Evento realizado na Escola de Ciência da Informação da UFMG em Belo Horizonte, Minas Gerais, de 07 a 10 de novembro de 2017

### **COMISSÃO ORGANIZADORA – UFMG**

Coordenador: Welder Antônio Silva

Subcoordenadora: Cintia Aparecida Chagas Arreguy

Alessandro Ferreira Costa

Ivana Denise Parrela

José Francisco Guelfi Campos

Marta Eloísa Melgaço Neves

### **COMISSÃO CIENTÍFICA**

Presidente: Renato Pinto Venâncio (UFMG)

Vice-presidente: Adalson de Oliveira Nascimento (UFMG)

Ana Célia Rodrigues (UFF)

Daniel Flores (UFSM)

Eliezer Pires da Silva (UNIRIO)

Georgete Medleg Rodrigues (UnB)

Heloísa Liberalli Bellotto (USP)

José Maria Jardim (UNIRIO)

Lúcia Maria Velloso de Oliveira (FCRB)

Maria Celina Soares de Mello e Silva (MAST)

Renato Tarciso Barbosa de Sousa (UnB)

### **COMISSÃO AVALIADORA**

Diretor: Renato Pinto Venâncio (UFMG)

Adalson de Oliveira Nascimento (UFMG)

Ana Célia Rodrigues (UFF)

Andre Malverdes (UFES)

Anna Carla Almeida Mariz (UNIRIO)

Cintia Aparecida Chagas Arreguy (UFMG)

Clarissa Moreira dos Santos Schmidt (UFF)

Cynthia Roncaglio (UnB)

Daniel Flores (UFSM)

Eliane Braga de Oliveira (UnB)

Eliezer Pires da Silva (UNIRIO)

Georgete Medleg Rodrigues (UnB)

Glaucia Vieira Ramos Konrad (UFSM)

Heloísa Liberalli Bellotto (USP)  
Ivana Denise Parrela (UFMG)  
João Marcus Figueiredo Assis (UNIRIO)  
José Maria Jardim (UNIRIO)  
Julianne Teixeira e Silva (UFPB)  
Katia Isabelli de Bethania Barros e Melo (UnB)  
Lúcia Maria Velloso de Oliveira (FCRB)  
Luciana Quillet Heymann (CPDOC/FGV)  
Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (UNESP)  
Maria Celina Soares de Mello e Silva (MAST)  
Maria Teresa Navarro de Britto Matos (UFBA)  
Moisés Rockembach (UFRGS)  
Natália Bolfarini Tognoli (UNESP)  
Renato Tarciso Barbosa de Sousa (UnB)  
Roberto Lopes dos Santos Junior (UFPA)  
Thiago Henrique Bragato Barros (UFPA)  
Ursula Blattmann (UFSC)  
Welder Antônio Silva (UFMG)

**COMISSÃO DE APOIO – TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFMG**

Amanda dos Santos da Paixão  
Cláudia Márcia  
Christiano B. Santos  
Edgar Gonzaga  
Élida Pieri  
Eliedir Marcelina  
Gilma Pereira  
Guilherme Diniz  
Gustavo Miranda Ferreira  
Nely Ferreira  
Luiz Henrique Loureiro  
Viviany Braga

**MONITORES – ALUNOS/AS DO CURSO DE ARQUIVOLOGIA DA UFMG**

Gilmar Rodrigues Barreto  
Gisele Maria Arcanjo  
Graziele Cristina Rodrigues Silva  
Neide Araujo Oliveira Braga  
Suellen Alves de Melo  
Suzana Cristina de Oliveira da Cruz  
Yara Levy martins de Souza Sane

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
Reitora: Sandra Regina Goulart Almeida  
Vice-reitor: Alessandro Fernandes Moreira

ESCOLA DE CIÊNCIA INFORMAÇÃO  
Diretora: Terezinha de Fátima Carvalho de Souza  
Vice-diretora: Adriana Bogliolo Sirihal Duarte

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
Coordenadora: Maria Guiomar da Cunha Frota  
Subcoordenador: Fabrício José Nascimento da Silveira

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ARQUIVOLOGIA  
Coordenadora: Cintia Aparecida Chagas Arreguy  
Subcoordenadora: Mariana Batista do Nascimento

CAPA, DIAGRAMAÇÃO, ARTE E FINALIZAÇÃO DO E-BOOK  
Edinaldo Medina Batista

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-65609-09-8



R444	Reunião Brasileira de Ensino e Pesquisa em Arquivologia (5. : 2017: Belo Horizonte, MG)  Ensino e pesquisa em arquivologia [recurso eletrônico] : cenários prospectivos / Renato Pinto Venâncio; Welder Antônio Silva; Adalson Nascimento (Organizadores). – Dados eletrônicos. – Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação, 2018. 728 p. : il. E-book.  Inclui referências. Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: World Wide Web. ISBN: 978-85-65609-09-8  1. Arquivologia – Congressos. 2. Arquivologia – Ensino. 3. Arquivologia – Pesquisa. I. Venâncio, Renato Pinto. II. Silva, Welder Antônio. III. Nascimento, Adalson.  CDU: 651.5(063)
------	--

Ficha catalográfica: Biblioteca Profª Etelvina Lima, Escola de Ciência da Informação da UFMG.

#### DIREITO AUTORAL E DE REPRODUÇÃO

Direitos de autor © 2018 para artigos individuais dos autores. São permitidas cópias para fins privados e acadêmicos, desde que citada a fonte e autoria. A republicação deste material requer a permissão dos detentores dos direitos autorais. Os editores deste volume são responsáveis pela publicação e detentores dos direitos autorais.

Escola de Ciência da Informação da UFMG  
Av. Antônio Carlos, 6627 – Pampulha  
Belo Horizonte – MG – 31.270-010  
[www.eci.ufmg.br](http://www.eci.ufmg.br)

## SUMÁRIO

**APRESENTAÇÃO..... p.10**

**MOÇÕES..... p.12**

### PLENÁRIAS

**1. A EXPERIÊNCIA DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE DOCUMENTOS E ARQUIVOS NA UNIRIO.....p.16**  
*Eliezer Pires da Silva, Mariana Lousada*

**2. CURSOS DE ARQUIVOLOGIA NO BRASIL: RUMO À UMA HARMONIZAÇÃO CURRICULAR POSSÍVEL.....p.29**  
*Welder Antônio Silva, Cintia Aparecida Chagas Arreguy, Leandro Ribeiro Negreiros*

**3. PROSPECÇÃO DOS ARQUIVOS: FUTURO DA ARQUIVOLOGIA.....p.44**  
*Daniel Flores, Graziella Cé*

### COMUNICAÇÕES

#### I - EXPERIÊNCIAS CURRICULARES

**4. RELATOS DE EXPERIÊNCIA EM DISCIPLINAS RELACIONADAS À FUNDAMENTOS, AVALIAÇÃO E REPRESENTAÇÃO ARQUIVÍSTICAS.....p.63**  
*Evelin Melo Mintegui, Roberta Pinto Medeiros, Thiago Henrique Bragato Barros*

**5. REFORMA CURRICULAR DO CURSO DE ARQUIVOLOGIA DA UFES: RELATO DE EXPERIÊNCIA.....p.80**  
*Tânia Barbosa Salles Gava, Luciana Itida Ferrari, Margarete Farias de Moraes*

**6. DO ENSINO À PRÁTICA DA CLASSIFICAÇÃO NOS ARQUIVOS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....p.100**  
*Fernanda da Costa Monteiro, Fernanda de Souza Antunes*

**7. A DESCRIÇÃO NOS CURSOS DE ARQUIVOLOGIA DO BRASIL: ASPECTOS TEÓRICOS, CONCEITUAIS E TERMINOLÓGICOS DE UMA FUNÇÃO ARQUIVÍSTICA.....p.114**

*Natália Bolfarini Tognoli, Laura Maria Rego Piva, Rafael Cacciolari Dalessandro*

## **II - GESTÃO DOCUMENTAL E ACESSO À INFORMAÇÃO**

**8. ROTEIRO DE APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA GESTÃO DE DOCUMENTOS.....p.133**

*Fábio Barros Silva, Antônio Rodrigues Andrade*

**9. METODOLOGIA DA IDENTIFICAÇÃO APLICADA A CONSTRUÇÃO DE PLANO DE CLASSIFICAÇÃO PARA ARQUIVOS UNIVERSITÁRIOS.....p.152**

*Silvia Lhamas de Mello, Ana Célia Rodrigues*

**10. MANUAL DE IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUIÇÕES DE ÓRGÃO PRODUTOR: PARÂMETROS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DO ÓRGÃO PRODUTOR VISANDO A ELABORAÇÃO DE PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS.....p.171**

*Mariana Batista do Nascimento*

**11. GESTÃO DE DOCUMENTOS NO ÂMBITO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....p.188**

*Eduardo Luiz dos Santos, Ana Celeste Indolfo*

**12. A GESTÃO DE DOCUMENTOS NA SOCIOEDUCAÇÃO: O CASO DO NOVO DEGASE.....p.208**

*Jean Maciel Xavier, Eliezer Pires da Silva, Mariana Lousada*

**13. A ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS NO CONTEXTO DOS SERVIÇOS ASSISTENCIAIS E ADMINISTRATIVOS EXISTENTES EM ORGANISMOS PRODUTORES DE SERVIÇOS DE SAÚDE.....p.229**

*Gillian Leandro de Queiroga Lima, Louise Anunciação Fonseca de Oliveira do Amaral, Hernane Borges de Barros Pereira, Francisco José Aragão Pedroza Cunha*

**14. A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA DA IDENTIFICAÇÃO ARQUIVÍSTICA AOS ARQUIVOS CIENTÍFICOS DO NÚCLEO DE PESQUISA GECEM/UFRJ...p.244**  
*Jacilene Alves Brejo, Junia G.C. Guimarães e Silva*

**15. OPACIDADE E TRANSPARÊNCIA INFORMACIONAL: A VIGILÂNCIA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E ACESSO A DOCUMENTOS ARQUIVÍSTICOS.....p.258**  
*Thayron Rodrigues Rangel, Rodolpho Guimarães Pereira, Brenda Couto de Brito Rocco*

### **III - LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS ARQUIVÍSTICAS**

**16. POR UM MODELO SOCIETAL NA GESTÃO DAS POLÍTICAS ARQUIVÍSTICAS.....p.276**  
*Gleice Carlos Nogueira Rodrigues, Paulo Roberto Elian dos Santos*

**17. PROPOSTA PARA A POLÍTICA E O SISTEMA DE ARQUIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE.....p.293**  
*Igor José Garcez, José Maria Jardim*

**18. OS ARQUIVOS NOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO: ESTUDO DE IDENTIFICAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS ARQUIVÍSTICAS PARA O ACESSO À INFORMAÇÃO.....p.314**  
*Ana Celia Rodrigues*

**19. O CONCEITO DE ARQUIVO E DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO EM ESTUDOS DE LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA.....p.326**  
*Margareth da Silva*

### **IV - PATRIMÔNIO DOCUMENTAL E AÇÃO EDUCATIVA**

**20. O DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO COMO PATRIMÔNIO EM CENTROS DE MEMÓRIA DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL BRASILEIRO.....p.346**  
*Rodrigo Costa Japiassu, Vitor Manoel Marques da Fonseca, Lídia Silva de Freitas*

**21. IMPACTOS DO ATOM NA DESCRIÇÃO E NO ACESSO AOS ACERVOS ARQUIVÍSTICOS DA CASA DE OSWALDO CRUZ.....p.363**  
*Cleber Belmiro dos Santos, Eliezer Pires da Silva*

**22. ENTRE AS OBRAS E OS DOCUMENTOS: INTERSEÇÕES ENTRE OS SABERES ARQUIVÍSTICO E MUSEOLÓGICO NO TRATAMENTO DO ACERVO DO ARTISTA PLÁSTICO RUBENS GERCHMAN.....p.382**  
*Thayane Vicente Vam de Berg*

**23. UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DIDÁTICA REALIZADA NO PROJETO DE EXTENSÃO “CAFÉ COM ARQUIVO: O DOCUMENTO EM DEBATE.....p.397**  
*Fernanda da Costa Monteiro, Daniele Chaves Amado*

## **V - HISTÓRIA DOS ARQUIVOS E DA ARQUIVOLOGIA**

**24. HISTÓRIA DOS ARQUIVOS E DA ARQUIVOLOGIA NO BRASIL: NOTAS SOBRE O ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA.....p.410**  
*Maria Teresa Navarro de Britto Matos, Rita de Cássia Santana de Carvalho Rosado*

**25. ARQUIVOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A TEMÁTICA ARQUIVÍSTICA NA REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, 1938-1945.....p.430**  
*Vitor Manoel Marques da Fonseca, Darlene Alves Bezerra*

## **VI - PERFIL E ATUAÇÃO PROFISSIONAL**

**26. UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS ARQUIVISTAS NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA: UM PANORAMA ENTRE OS ANOS DE 2007 E 2015.....p.451**  
*Raquel Fernandes Tavares, Priscila Ribeiro Gomes*

**27. PERFIL E AUTO-IMAGEM PROFISSIONAL DOS ARQUIVISTAS DO RIO DE JANEIRO.....p.471**  
*Wagner Ramos Ridolphi, Luiz Cleber Gak*

**28. A PESQUISA EM ARQUIVOS E ARQUIVOLOGIA NO BRASIL: ANÁLISE DOS GRUPOS DE PESQUISA CERTIFICADOS PELO CNPq.....p.489**

*Angélica Alves da Cunha Marques, Cynthia Roncaglio, Natália Bolfarini Tognoli, Thiago Henrique Bragato Barros*

## **VII - INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS**

**29. REFLETINDO SOBRE AS INSTITUIÇÕES ARQUIVÍSTICAS E A COMPLEXIDADE.....p.507**

*Brenda Couto de Brito Rocco, Bianca Couto de Brito*

**30. SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE GUARDA EXTERNA DE DOCUMENTOS PROSPECTADOS NA PETROBRAS.....p.523**

*José Antonio Pereira Do Nascimento, Ana Celeste Indolfo*

**31. GOVERNANÇA DE SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS: POSSIBILIDADES E POTENCIALIDADES EM ORGANIZAÇÕES DE CARÁTER PRIVADO.....p.542**

*Alexandre de Souza Costa*

**32. CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELEVÂNCIA DE INTEGRAR A PRESERVAÇÃO E A GESTÃO DE DOCUMENTOS NO COMANDO DA AERONÁUTICA.....p.556**

*Karina Veras Praxedes*

## **VIII - TIPOLOGIA DOCUMENTAL**

**33. DOCUMENTAÇÃO EM SAÚDE: EXPERIÊNCIA NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO POLYDORO ERNANI DE SÃO THIAGO.....p.576**

*Isabella Christina Gondim, Eliana Maria dos Santos Bahia*

**34. CARTA DE AMOR COMO PONTO DE ACESSO: RESULTADOS DE PESQUISA.....p.596**

*Camila Mattos da Costa, Lucia Maria Velloso de Oliveira*

**35. A TIPOLOGIA DOCUMENTAL DOS ÓRGÃOS DE REPRESSÃO NA DITADURA CIVIL MILITAR NOS ANOS 1970.....p.614**

*Rosale de Mattos Souza*

**36. APONTAMENTOS ACERCA DO DOCUMENTO TÉCNICO DE ENGENHARIA NO CAMPO TEÓRICO DOS ARQUIVOS.....p.633**

*Marilda Martins Coelho, Clarissa Moreira dos Santos Schmidt*

## **IX - ARQUIVOS, UNIVERSIDADES E MUSEUS**

**37. DOCUMENTOS DE ARQUIVO PRODUZIDOS PELAS ATIVIDADES DE PESQUISA: UMA ANÁLISE DOS CADERNOS DE LABORATÓRIO.....p.652**

*Paulo Roberto Elian dos Santos, Renata Silva Borges, Francisco dos Santos Lourenço*

**38. ARQUIVOS EM MUSEUS E ARQUIVOS DE MUSEUS: DOIS CONCEITOS PARA OS ARQUIVOS NOS MUSEUS.....p.671**

*Fabiana Costa Dias, João Marcus Figueiredo Assis*

**39. ARQUIVOS DE MUSEUS: UM PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS PARA O MUSEU DO ÍNDIO.....p.690**

*Thais Tavares Martins, Ana Celeste Indolfo*

**40. ARQUIVOS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: MANUTENÇÃO, GUARDA E ACESSO.....p.709**

*Zenóbio Santos Júnior, Luiz Cláudio Gomes Maia, Ana Maria Pereira Cardoso*

## 11 GESTÃO DE DOCUMENTOS NO ÂMBITO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

*Eduardo Luiz dos Santos*

*Ana Celeste Indolfo*

### 1 INTRODUÇÃO

Ao elaborar os marcos teóricos da pesquisa de mestrado desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos da Universidade Federal do Estado do Rio do Janeiro (UNIRIO)<sup>1</sup>, percebeu-se as semelhanças metodológicas entre as “novas vertentes do gerencialismo”, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e as estratégias para criação e implementação dos Programas de Gestão de Documentos (PGD) proposto pela literatura arquivística. Tais semelhanças se resumem em articular a maior participação do público envolvido (gestores, especialistas, técnicos, colaboradores, funcionários, cidadãos etc.) por meio de canais de participação contínua, utilizando, quando necessário, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) em busca de construções coletivas e participativas que garantam maior transparência durante os processos e tomadas de decisões.

Pode-se dizer que esses três canais almejam proporcionar à administração pública o máximo de eficiência e transparência em suas ações. No entanto, durante a pesquisa percebeu-se que em questões práticas a intercessão entre tais instrumentos não vem ocorrendo em sua plenitude no âmbito das Universidades Públicas, mais precisamente entre os PDIs e os PGDs.

Ao partir do pressuposto de que os PGDs inseridos nas discussões dos PDIs podem garantir maior alcance da eficiência para gestão administrativa e acadêmica das universidades, buscou-se neste artigo apresentar a semelhança dos PDIs consultados com as propostas das novas vertentes do gerencialismo, e objetivou-se averiguar o nível de inserção do PGD nos PDIs das Instituições de Ensino Superior,

---

<sup>1</sup> Este artigo é parte dos resultados obtidos durante o Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade Produto Técnico-Científico, desenvolvido durante o ano de 2016 e apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos da Universidade Federal do Estado do Rio do Janeiro em Fevereiro de 2017.

tendo como amostragem as instituições que possuem instalações na região da Zona da Manta Mineira, estendendo-se , também, à IFES sediada na capital de Minas Gerais.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada consiste de uma pesquisa bibliográfica das questões relativas ao tema e aos objetivos específicos desta proposta em livros, artigos e marcos legislativos voltados à Arquivologia. Entre as potencialidades da pesquisa bibliográfica, é possível “[...] traçar a moldura dentro da qual o objeto se situa: a busca de vários pontos de vista, dos diferentes ângulos do problema que permitam estabelecer definições, conexões e mediações e demonstrar o estado da arte” (MINAYO, 1992, p.97), além de oferecer subsídios para análises comparativas que se fizerem necessárias.

Foram identificadas as características dos PDIs das instituições elencadas para o estudo, a saber: Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG), Centro Federal de Educação e Formação Tecnológica de Minas Gerias (CEFET-MG) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Essas e outras informações foram obtidas por meio de pesquisa aos sítios eletrônicos das instituições. Recorreu-se também ao sitio eletrônico da Associação Nacional de Dirigentes de IFES (ANDIFES) em busca de mais informações sobre o PDI.

Para analisar o resultado das ações oriundas das unidades de arquivos, prescritas nos PDIs ou não, foram consultadas as páginas eletrônicas dos setores de arquivo que as possuem ou sitio eletrônicos das instituições elencadas como recorte da pesquisa. Desta maneira desenvolveu-se um estudo exploratório por meio de pesquisa bibliográfica e levantamento de campo, com análise quantitativa e qualitativa de dados através de métodos de procedimento comparativo.

Os dados coletados foram organizados, analisados e interpretados por meio de análise comparativa, enfatizando os aspectos metodológicos necessários para a articulação do gerencialismo, do PDI e do PGD. A abordagem qualitativa sobre dados coletados por meio de uma análise comparativa “é extremamente importante para acompanhar e aprofundar algum problema levantado por estudos quantitativos” (MINAYO; SANCHES, 2009, p.245).

### 3 GESTÃO DE DOCUMENTOS

A literatura arquivística evidencia que a valorização dos arquivos administrativos só ganhou destaque em meados do século XX, por ocasião da crise econômica dos Estados Unidos da América. Isso porque, nesse período, as grandes potências reconheceram a importância administrativa de seus arquivos para o bom andamento da economia. Do ponto de vista global, a preocupação com a manutenção e organização dos arquivos denota apreensão com o bom andamento do Estado, que na contemporaneidade se traduz na busca da eficiência nas ações administrativas, bem como na preocupação com a transparência das ações públicas.

No Brasil, o tratamento da documentação pública e, conseqüentemente, a valorização dos arquivos, só ganhou respaldo normativo a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 por meio do parágrafo 2º do Artigo 216, ao estabelecer que “cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem”. Esse preceito ganhou força com a homologação da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, conhecida como Lei de Arquivos.

A Lei de Arquivos define a gestão de documentos como o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção de documentos de arquivo, sua tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fases corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. Tem como foco o controle de cada estágio do ciclo de vida dos documentos de uma instituição, que se traduzem em três fases – produção, utilização e destinação. Para a operacionalidade das três fases da gestão de documentos, é fundamental a aplicação das funções arquivísticas<sup>2</sup>, principalmente a classificação e a avaliação, a correta operacionalização da transferência e do recolhimento, assim como o desenvolvimento das atividades de destinação de documentos.

Segundo Indolfo (2012, p.22):

Não há dúvida de que as práticas arquivísticas da classificação e avaliação fundamentam as atividades de gestão de documentos. Só essas práticas permitem o compartilhamento das informações para uma tomada de decisão segura e transparente, a preservação dos conjuntos documentais para a guarda permanente, e asseguram que

---

<sup>2</sup> Englobam todas as atividades técnicas, norteadas por metodologia arquivística, empreendidas para organização, tratamento, preservação e acesso aos documentos e arquivos. *A gestão de documentos articula-se por meio de tais funções.*

a eliminação daqueles documentos destituídos de valor, a curto, médio ou longo prazo, seja feita de forma criteriosa.

A classificação promove o agrupamento dos documentos, segundo suas características comuns, respeitando-se a organicidade, as funções e as estruturas nas quais eles foram produzidos. Já a avaliação é definida como o processo de análise dos documentos de arquivo, na qual se estabelecem os prazos de guarda e a destinação, de acordo com os valores que lhes são atribuídos. (DIBRATE, 2005, p.41).

Para que os documentos cumpram as funções para as quais foram produzidos e sigam úteis à administração sem perder suas características, assim como para garantir o desenvolvimento das principais funções arquivísticas ao longo do seu ciclo de vida - a classificação e a avaliação -, é necessário planejar e articular ações por meio de um Programa de Gestão Documental (PGD).

No Programa de Gestão de Documentos são previstas e coordenadas todas as operações técnicas de gestão documental, desde o treinamento de pessoal até o controle de acesso e uso dos documentos. O programa deve proporcionar à gestão de documentos a abertura à interoperabilidade, visto que, em harmonia com outros sistemas de gestão administrativa, se potencializa sua capacidade de apoiar a instituição a atingir o máximo de eficiência em suas ações.

Os programas de gestão de documentos são essenciais ao pleno funcionamento da administração pública e privada. Para sua execução, deve-se garantir o uso de tecnologia, de infraestrutura de material e de recursos humanos necessários, assim como devem ser adotadas normas e procedimentos técnicos para disciplinar as atividades dos serviços arquivísticos.

As Instituições Federais de Ensino Superior são responsáveis pela gestão e preservação dos documentos de arquivo oriundos de suas funções administrativas e finalísticas. Nesse contexto, Belloto (1989, p.23-24) destacou que as atribuições de um arquivo de universidade são “reunir, processar, divulgar e conservar todos os documentos relativos à administração, à história e ao funcionamento / desenvolvimento da universidade”. Essa autora apontou ainda os benefícios promovidos pela implantação dos programas de gestão de documentos nessas instituições:

[...] as universidades, tal como outras instituições públicas e privadas, devem implantar seus programas de gestão de documentos. Assim, serão sistematizados os procedimentos administrativos para que se alcance o controle da produção documental, sua utilização, seus prazos de vida e sua destinação (BELLOTO, 1989, p.23-24).

Dessa forma, foi possível pontuar que a gestão de documentos é premissa para o alcance do princípio da eficiência na administração pública, e, como parte do recorte deste estudo, destacou-se as Instituições Federais de Ensino Superior.<sup>3</sup>

#### 4 GERENCIALISMO: PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado desenvolvido em 1995, por meio do então Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), apresenta de forma sucinta as características e o perfil dos três modelos de administração pública presentes na história, bem como a realidade do cenário da administração pública brasileira à época. São eles o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencial:

Administração Pública Patrimonialista - No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, têm status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* [coisa pública] não é diferenciada das *res principis* [coisa particular]. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

Administração Pública Burocrática - Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em

---

<sup>3</sup> Para maior aprofundamento sobre o escopo da Arquivologia e seu desenvolvimento por meio da gestão de documentos, indica-se alguns trabalhos, obras e estudos da literatura arquivística, que abordam importantes reflexões sobre a evolução prática e epistemológica da Arquivologia e do conceito de gestão de documentos. O trabalho de Llansó i Sanjuan (1993), por exemplo, apresenta as definições e a extensa reflexão sobre os modelos de gestão de documentos. Já em Silva et al. (1999, 100-201), é exposta, de forma minuciosa, a origem, os percursos metodológicos, geográficos, sociais e políticos que a Arquivologia percorreu para se estruturar como disciplina científica. Outro detalhado estudo foi desenvolvido por Indolfo (2007) sobre a renovação epistemológica no universo da Arquivologia, por conta do conceito de gestão de documentos; além do recente estudo de Jardim (2015), que apresenta as distintas percepções sobre o conceito de gestão de documentos, considerando as matrizes linguísticas e as tradições arquivísticas.

síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas (MARE, 1995, p.15).

A administração pública gerencial, segundo Costa (2008), é orientada predominantemente pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos, como também pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Não abdica totalmente dos princípios da administração pública burocrática, mas flexibiliza alguns de seus métodos e mantém intactos outros que são importantes para a manutenção dos princípios fundamentais da administração pública.

A administração pública gerencial volta-se para a

definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; para garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos materiais e financeiros que lhe foram colocados à disposição; e para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados (COSTA, 2008, p.866).

Ainda segundo o autor, a principal diferença entre a administração pública gerencial e a burocrática está na forma de controle, visto que no modelo gerencial o controle deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados. Abrucio (1997) também faz uma profunda reflexão sobre o modelo gerencial na administração pública, a partir da análise comparativa de experiências internacionais com foco na passagem do modelo weberiano<sup>4</sup> para o gerencial, apontando as vantagens e deficiências deste modelo, assinalando que, como forma de superar seus problemas e encarar os “desafios” da modernidade, foi necessária sua reformulação com o intuito de não retroceder ao antigo (modelo burocrático).

Dessas reformulações o autor categoriza três tendências, que não são excludentes e que, na verdade, se complementam, trata-se do “modelo gerencial puro”, do “*consumerism*” e do “*public service orientation (PSO)*”. Embora a otimização dos demais modelos gerenciais tenha levado ao desenvolvimento do

---

<sup>4</sup> Max Weber é o sociólogo alemão que desenvolveu o modelo burocrático de administração.

PSO, que tem como principais alicerces o *accountability* e a equidade na prestação de serviços públicos, as características globais do gerencialismo foram mantidas, sobretudo as noções de eficiência, qualidade, avaliação de desempenho, flexibilidade gerencial e planejamento estratégico.

Klering, Porsse e Guadagnin (2010) desenvolveram uma abordagem otimista sobre o quadro brasileiro, destacando importantes tendências acionadas pelo governo, que convergem em alguns fatores com uma das novas fases do gerencialismo apresentadas por Abrucio, o “PSO”. Trata-se das novas vertentes da administração pública, denominadas pelos autores como “vertente societal” e “Estado em Rede”, em que a gestão administrativa ocorre de forma mais participativa e dialógica entre o Estado e vários atores da iniciativa privada, além da sociedade civil, trazendo como principal exemplo a forma de articulação do Sistema Único de Saúde (SUS). Nesse panorama, o Estado deixa de ser provedor e executor exclusivo, assumindo caráter de coordenador e fiscalizador de serviços, com foco na descentralização das responsabilidades, o que pode promover o desprendimento de uma visão mecânica de gestão de uma organização para uma visão orgânica por meio de uma conformação mais integrada e organizada de funcionamento.

Ressalta-se que, embora se tenham marcas expressivas dos modelos antigos, o modelo gerencial é o de configuração atual no Brasil, mas em alguns casos ainda é uma meta a ser atingida. As ações públicas desenvolvidas por meio desse modelo abdicam do controle rígido dos processos e se voltam para a administração de pessoal, das compras e do processamento de demandas com foco nos resultados positivos. Para que ele se consolide, a participação social é imprescindível, visto que as novas metodologias administrativas devem ser pontuadas na:

descentralização política, apoiada no princípio de que quanto mais perto estiver do cidadão o poder de decisão com relação às políticas públicas, melhor será a qualidade da prestação do serviço e, de fundamental importância, maior será o grau de *accountability* (ABRUCIO, 1997, p.37).

Além de buscar aprimorar um modelo de administração que resulte na amplitude da eficiência das ações, garantia de controle e resultados satisfatórios aos interesses públicos, o Estado brasileiro também promoveu um arcabouço normativo exposto por meio da Constituição Federal. Trata-se dos princípios constitucionais da

administração pública, instituídos por meio do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 - Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Além dos princípios da administração pública, a Constituição Federal fornece outros instrumentos regulatórios e normativos aplicáveis a todos os membros da federação, e alguns deles se desdobram em leis ou decretos específicos. Em consonância com os princípios da administração e com o dever do administrador de se pautar em “controle e resultados”, destacam-se os instrumentos de planejamento e orçamento da administração pública brasileira.

Tais instrumentos, definidos na Constituição em vigor, são o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), e, conforme o Art. 165, as leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: “I - o plano plurianual; II - as diretrizes orçamentárias; III - os orçamentos anuais (BRASIL, 1988)” e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

Destaca-se, por estar relacionado à delimitação deste estudo, o princípio da Eficiência, que pode ser considerado o “princípio mais moderno” da função administrativa, já que foi acrescido à Constituição Federal de 1988, por meio da emenda constitucional nº 19 de 1998, dez anos após sua promulgação. Sua principal característica é a busca pela qualidade do serviço público prestado, em menor prazo possível, garantindo a qualidade e o melhor resultado.

#### **4.1 Administração pública federal e as universidades públicas**

O Ministério da Educação (MEC) tem a incumbência de auxiliar a Presidência da República no que tange ao ensino civil (básico e superior) e de conduzir o magistério, observando à Constituição Federal (sobretudo os artigos 205 a 214) e seus desdobramentos legais. Sua estrutura organizacional compreende órgãos da administração direta e entidades da administração indireta.

As Universidades públicas respondem juridicamente como Autarquia ou Fundação Pública. A Autarquia, no Decreto-Lei 200, de 1967, art. 5º, corresponde ao “[...] serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”. Já as fundações, segundo a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, são dotadas de:

[...] personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

A investida nesses modelos de personalidades jurídicas (Autarquias ou Fundação), dentre outros fatores, emergiu da necessidade de se potencializar as instituições públicas por meio de gestões descentralizadas em busca do desenvolvimento com recursos próprios, cabendo-lhes a responsabilidade de promover estratégias que as tornassem mais competitivas e autossustentáveis. Por esse motivo, a maioria das Universidades buscam parcerias com fundações e institutos para otimizarem a gestão administrativa-financeira de projetos de ensino, pesquisa e extensão, bem como para comercializar produtos e tecnologias.

As Universidades, os Centros de Formação, as Escolas Superiores, as Faculdades e um Hospital são categorizados pelo MEC como Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Essas instituições têm finalidade e competência para promover a educação superior, articulando o ensino, a pesquisa e a extensão, e compõem uma parcela da estrutura da administração indireta deste Ministério.

Contudo, os modelos de administração das universidades não acompanharam os níveis de avanço que a Administração Pública Federal (APF) adquiriu durante o século XX. Segundo Schwartzman (1984), o sistema universitário brasileiro passou por forte crise orçamentária ao final do governo Figueiredo (primeira metade da década de 1980), crise que não atingiu apenas o aspecto financeiro. “A qualidade do ensino caiu assustadoramente e faltavam padrões de acompanhamento e avaliação do que era desenvolvido”, assinalando, ainda, que as universidades públicas funcionavam naquele período “com níveis baixíssimos de eficiência gerencial e administrativo!” (SCHWARTZMAN, 1984, p.4).

Segundo Venâncio (2012), entre 1964 e 1985, o número de criação de universidades federais caiu drasticamente. O autor aponta que, embora tenham ocorrido avanços pontuais na área de ciência e tecnologia naquelas décadas, os períodos democráticos foram bem mais favoráveis para expansão do ensino superior e para as universidades do que os períodos de ditadura militar. Embora as análises dessa crise careçam de mais estudos, percebe-se que aquelas limitações

administrativas apontadas por Schwartzman (1984) não foram plenamente superadas nas décadas seguintes.

A dificuldade pela qual passaram as IFES no período de 1995 a 2002, segundo Schwartzman (2008), estava associada à imagem de que elas eram tidas como ineficientes e trabalhavam com significativa capacidade ociosa. Esse entendimento estaria levando o governo a comprimir seu orçamento reduzindo e desestimulando os quadros de pessoal qualificado, promovendo, assim, o sucateamento das instituições. Tal sucateamento, além de comprometer a qualidade do ensino e o desenvolvimento das pesquisas, colaborou para a manutenção de baixos índices de matriculados, principalmente da população que possuía entre dezoito e vinte e quatro anos, pois no ano de 2009 as matrículas nas IFES representaram apenas 26,4% do total das matrículas feitas em Instituições de Ensino Superior, que congregam instituições públicas e privadas. Ou seja, o número de matriculados nas IES particulares foi bem maior (REIS, 2011, p.01). Tais dificuldades de gestão administrativa, somadas à falta de investimentos na educação, fizeram com que o Brasil buscasse estabelecer políticas específicas para atingir o propósito de expansão e a melhoria da qualidade do ensino como um todo.

Segundo Reis, os recursos orçamentários necessários às atividades de manutenção e desenvolvimento do ensino nas IFES, que correspondem ao orçamento total da instituição, subtraído o recurso para pagamento de pessoal, são, desde 1994, repassados com base numa matriz matemática que define os critérios para alocação de recursos, com base “numa produção acadêmica e produtividade da universidade em variáveis e indicadores definidos pela Secretaria de Educação Superior (SESU) do MEC, em parceria com a ANDIFES” (2011, p.02). Do mesmo modo, segundo a autora, além da mudança de modelo sobre o orçamento ocorrido na década de 1990, visando reverter esse cenário e alcançar as metas de expansão e melhoria da educação previstas no Plano Nacional de Educação (PNE), a partir de 2002 o Brasil passou a financiar a educação superior pública de maneira mais intensa, condicionando as universidades a cumprir indicadores estabelecidos.

A autora esclarece ainda que alcançar as metas e/ou os indicadores previstos na política educacional, seja no processo de expansão ou não, passa a constituir fator determinante para o modelo de alocação orçamentária, concebido sob a égide da filosofia da administração pública gerencial, que, conforme já apresentada nesta

seção, é pautada na apresentação de resultados e eficiência na prestação de serviços públicos à sociedade.

Essa mudança de metodologia e concepção por parte do Governo Federal forçou as instituições a modernizar sua forma de gestão e a buscar ferramentas de gestão orçamentária revestidas dos princípios da administração pública gerencial, visto que o modelo de alocação de recursos vigente busca induzir as IFES a adotar procedimentos de gestão voltados para alcance de resultados. Além disso, as IFES, assim como todos os órgãos da administração pública, devem buscar novos meios e criar ferramentas para modernizar sua gestão administrativa, cumprindo com o que está estabelecido nos “instrumentos normativos” de planejamento e orçamento (PPA, LDO, LOA e Lei de Responsabilidade Fiscal).

Nesse sentido, buscando incentivar as IFES a se modernizar administrativamente para atender às características do modelo de locação de recurso e os marcos normativos de planejamento e orçamento, o MEC, pelo Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006, “que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no Sistema Federal de Ensino”, prevê, por meio de seu artigo 15, inciso II, alínea “b”, a existência de um plano de desenvolvimento institucional (PDI) como requisito para o processo de credenciamento ou credenciamento das Instituições de Ensino Superior.

Buscou-se nesta síntese situar o enquadramento das IFES dentro da APF e verificar as transformações ocorridas em sua gestão administrativa. Além disso, foi observado que a literatura sobre a trajetória das universidades em relação aos modelos de administração pública merece ser ampliada. O aperfeiçoamento de um modelo adequado de administração do MEC e das IFES ainda está em curso, assim como em toda a APF. Teoricamente o modelo gerencial está em “vigor”, e no caso das IFES, mesmo que conceitualmente, o PDI se aproxima deste modelo.

## **5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

A elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional das IFES, enquanto item de avaliação, ocorreu em 2003, por meio da Medida Provisória número 147/2003, que foi convertida na Lei número 10.861 de 14 de abril de 2004,

instituindo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Em seu artigo terceiro estabeleceu que:

[...] a avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais [...]. Obrigatoriamente – I a missão e o plano de desenvolvimento institucional.

O PDI passou a ser legalmente prescrito para as Universidades Federais, bem como para todas as instituições consideradas como IES, por meio da alínea “b” do inciso II do Artigo 15 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, como item avaliativo.

O Artigo 16 deste Decreto apresenta os elementos básicos que devem conter em um PDI:

- I – missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II – projeto pedagógico da instituição;
- III – cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
- IV – organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
- V – perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
- VI – organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;
- VII – infraestrutura física e instalações acadêmicas, especificando:
  - a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão,

identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;

b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e

c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;

VIII – oferta de educação à distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;

IX – oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X – demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Pode-se notar que o PDI, para além de um item de avaliação, se configura importante instrumento de gestão administrativa e acadêmica direcionado a todas as Instituições de Ensino Superior (IES).

Por meio dele ocorre a identificação da IES no que diz respeito à missão a que se propõe, à sua filosofia de trabalho, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolvem ou pretendem desenvolver. Sua elaboração deve contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do plano da Instituição, observando-se a coerência e a articulação entre as diversas ações e a manutenção de padrões de qualidade, levando em conta sua capacidade orçamentária.

Por meio de metodologia participativa, os envolvidos na construção do PDI apresentam diagnósticos das principais carências em relação às atividades que desenvolvem. A partir daí constroem indicadores por meio de fóruns e debates, que devem ser autoavaliados constantemente. Como principal instrumento de avaliação, deve ser concebido um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura.

## 6 CONVERGÊNCIAS METODOLÓGICAS

O PDI vem-se configurando como uma importante ferramenta de planejamento gerencial, envolvida na construção das metas e objetivos institucionais das IFES. Por meio de tecnologias de informação e comunicação (TICs), promove a interlocução dos gestores responsáveis pelo acompanhamento e execução dos planos e projetos com a comunidade universitária (alunos, professores e funcionários). A partir da configuração exposta por meio do inciso VI do Artigo 16, que trata da organização administrativa da Instituição, nota-se a previsão da participação da comunidade acadêmica nos órgãos colegiados, com o objetivo de contribuir no processo de planejamento, na tomada de decisões e na autoavaliação. A preocupação com a participação da comunidade envolvida, assim como a utilização das TICs no sentido de universalizar esta interlocução, entre outros fatores encontrados na metodologia do PDI, em muito se assemelha às “novas vertentes da administração pública”, apontadas por Klering *et al.* (2010). Tais características estão expostas no Quadro 1.

QUADRO 1- Características convergentes entre a “Vertente societal” e o PDI

Vertente societal <sup>5</sup>	Filosofia metodológica dos PDIs <sup>6</sup>
Há maior envolvimento da população na definição da agenda política [...]. Esse modelo contrapõe-se à gestão estratégica tradicional na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática e monológica (de um ator único) por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos ou atores sociais.	<p><b>UFV</b> - Originou-se da participação das entidades representativas de sua estrutura administrativa em todos os níveis, com a contribuição das comunidades interna e externa.</p> <p><b>UFJF</b> - Qualquer pessoa pode participar da consulta, tanto da comunidade interna quanto externa.</p>
Seu êxito depende da criação de condições sociais e de arranjos institucionais que estimulem o diálogo livre e aberto entre cidadãos capazes de formular juízos informados e racionais em torno das formas de resolver problemas.	<p><b>UFV</b> - Realizou nos dias 21 e 22 de novembro de 2011 o Fórum de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.</p> <p><b>UFJF</b> - Para o vice-reitor da UFJF e presidente da comissão de elaboração do PDI, Marcos Chein, a decisão de estender a consulta a toda a sociedade civil dará mais sustentação ao plano. “Quanto mais coletivo for o processo,</p>

<sup>5</sup> Klering *et al.* (2010).

<sup>6</sup> PDI/UFV (2012); “Notícias sobre PDI” disponível em: <<http://www.andifes.org.br/ufjf-retoma-consulta-a-comunidade-para-elaboracao-do-pdi/>>. Acesso em: 20 de nov. de 2016.

	mais efetivo ele se torna". Com isso buscou-se promover audiências públicas em Juiz de Fora e Governador Valadares em outubro de 2015.
A emergência de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) pode contribuir fortemente para potencializar a participação dos cidadãos na sociedade.	<b>UFV</b> – Transmissões por videoconferência para UFV-Florestal e UFV-Rio Paranaíba. Foi também criado um fórum virtual ( <a href="http://www.pdi.ufv.br">www.pdi.ufv.br</a> ) para discussão de temas relacionados aos eixos temáticos abordados no PDI, e urnas foram disponibilizadas para a coleta de sugestões. <b>UFJF</b> – A consulta <i>online</i> (via Siga) coletou sugestões incluídas dentro dos nove eixos temáticos do PDI.

Fonte: Elaboração própria.

Além das características das duas IFES indicadas no quadro, foram observados, por meio das notícias sobre a implementação de PDIs apresentadas nos sítios eletrônicos da ANDIFES, que mais nove IES (Univasf, UFOP, UFPEl, UFRN, UFRGS, UFSC, UFAM, UFPI, UNIPAMPA)<sup>7</sup> possuem características semelhantes às expostas e que, também, se assemelham às novas vertentes do gerencialismo enquanto modelo de administração pública.

Notou-se que o PDI congrega pontos positivos enquanto instrumento de planejamento gerencial, mas para alcançar êxito em termos práticos, é necessário buscar interlocução com os demais planos e instrumentos de gestão existentes em uma instituição, principalmente os instrumentos direcionados ao planejamento estratégico, já que o foco do PDI é alcançar, com eficácia e racionalidade, todos os objetivos institucionais encontrados em uma IES. Para tanto, é necessário atinar para a "sustentabilidade financeira" que está diretamente relacionada às formas de alocação de recurso e sua utilização de maneira racional, assim como para os procedimentos que promovem meios operativos em prol das atividades-fim das IES.

Nesse sentido, a gestão de documentos pode ser apontada como peça fundamental, já que oferece elementos de apoio à administração com foco na eficiência e racionalização administrativa. Sua implementação deve ser alcançada no âmbito de um Programa de Gestão de Documentos (PGD), e este, em constante interoperabilidade com os instrumentos de gestão administrativa, no caso das IFES, o PDI.

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/?s=pdi>>. Acesso em 20 de jan. de 2017.

Para a implementação do PGD é primordial a execução de um planejamento estratégico e o envolvimento de todos os setores que produzem ou recebem documentos, bem como das pessoas que ocupam os cargos mais voltados para a liberação de recursos financeiros e ligados à Direção ou ao planejamento da Instituição. Tal aspecto é ressaltado por Cook *et al.* (2008), ao refletirem acerca dos cuidados que se deve ter ao propor um planejamento estratégico com a finalidade de promover um programa de gestão de documentos e arquivos. Esses autores elucidaram as características de planejamento, plano e programa, além de esclarecerem suas etapas e alguns pontos que devem ser considerados, entre os quais se destacam a missão da Instituição e a flexibilidade, compondo os planos diante das possibilidades de mudanças; a preocupação em identificar todos os problemas; a necessidade de revisão sistemática e de um cronograma bem estabelecido.

Essas características elencadas para um PGD são observadas na lógica do PDI, que acentua os fatores que devem embasar os caminhos dos instrumentos de planejamento e das práticas de gestão administrativa e pedagógica de uma instituição de ensino. Isso porque o desafio primordial deste instrumento é definir claramente a missão, a filosofia de trabalho e as diretrizes de uma IFES em direção aos desafios para o alcance de seus objetivos.

No entanto, a interoperabilidade entre os dois instrumentos de gestão administrativa (PGD e PDI) não é uma realidade no âmbito das IFES, visto que, ao organizar as informações expostas sobre o PDI, pode-se perceber, ao recorrer aos PDIs das IES públicas que possuem *campus* na “Zona da Mata Mineira”<sup>8</sup> e ao PDI da UFMG, que se trata de um debate incipiente no meio acadêmico. Nessa busca, observou-se que, embora a prescrição normativa para PDI seja datada de 2006, sua implementação foi iniciada entre os anos de 2010 e 2011. Contudo, a informação mais inquietante é que, das IES consultadas na “Zona da Mata”, apenas o PDI da UFJF<sup>9</sup> trata, explicitamente, da gestão de documentos.

Por meio de um quadro que apresenta os responsáveis e os prazos para todos os objetivos/metaspécíficos da UFJF, é atribuído ao seu Arquivo Central a

---

<sup>8</sup> UFV, Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG) e Centro Federal de Educação e Formação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).

<sup>9</sup> PDI – UFJF (2015 - 2019). Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi\\_2016-2020\\_ufjftexto\\_aprovado.pdf](http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf)>. Acesso em: 18 de set. de 2016.

responsabilidade de “implementar, executar, supervisionar e dar apoio aos diversos Órgãos e Unidades da UFJF na consecução da Gestão Documental, seguindo as Diretrizes do Arquivo” (PDI/UFJF, 2015-2019, p.29). Uma seção denominada “Políticas de Gestão” apresenta quase uma lauda de texto sobre o tema “Gestão Documental”, explicitando sua conceituação, legislação pertinente e seus desafios, e conclui atribuindo ao Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ/UFJF) e ao seu Arquivo Central a responsabilidade pela normalização dos procedimentos técnicos relacionados aos arquivos da UFJF (PDI/UFJF, 2015-2019, p.76-77).

Nos PDIs das demais IES consultadas não foi encontrada menção aos termos “arquivos”, “gestão de documentos” ou expressões similares, e no caso da UFMG foi encontrada a menção de “[...] acompanhamento e apoio ao projeto de implantação do Sistema de Arquivos da UFMG” (PDI/UFMG, 2013-2017, p.151), por parte da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento<sup>10</sup>.

Mesmo o PDI se configurando um item obrigatório de avaliação, sua implementação não ocorre de maneira uniforme em todas as IES devido às questões que envolvem a autonomia universitária, disparidades estruturais, sociais, políticas e regionais (disparidades que devem ser minimamente equalizadas), uma vez que não é tão simples sensibilizar a todos os envolvidos em prol de objetivos em comum. Por esse motivo a gestão eficiente de uma IES se configura um desafio constante.

Como fator positivo, percebeu-se que quando é realizada a interoperabilidade entre tais instrumentos é possível promover, enquanto ponto de “intercessão”, a eficiência nas ações administrativas das instituições, o que foi percebido na situação arquivística das Universidades citadas - a UFJF e a UFMG -, que, sobremaneira, contemplam a estruturação de seus arquivos e a implementação da gestão de documentos nos seus PDIs.

A UFJF conta com uma autoridade arquivística, o Arquivo Central – UFJF<sup>11</sup>, instituído no ano de 2011 como órgão suplementar vinculado à Reitoria e que funciona como órgão central do Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ/UFJF), contando com uma CPAD operante e com uma estrutura de quatro coordenações encarregadas de promover a gestão, preservação e conservação de documentos de

<sup>10</sup> Disponível em: <[https://www.ufmg.br/conheca/pdi\\_ufmg.pdf](https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf)>. Acesso em: 16 de out. 2016.

<sup>11</sup> Informações sobre o Arquivo Central – UFJF e o SIARQ/UFJF, foram retiradas do seu sítio eletrônico. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/arquivocentral/>>. Acesso em: 25 de out. 2017.

arquivos, com uma estrutura de quinze colaboradores, dentre eles, sete arquivistas efetivos.

Na UFMG, a partir da inserção da demanda por um sistema de arquivo como item no PDI, no ano de 2015 foi criada e estruturada a Diretoria de Arquivos da UFMG (DIARQ)<sup>12</sup> e instituída a sua CPAD. Por meio da mobilização dos arquivistas (cinco arquivistas e um técnico de arquivo) ligados àquela Diretoria, foi criada uma Cartilha de Noções Básicas de Arquivo e foram desenvolvidas várias ações de gestão de documentos, resultando, no ano de 2016, em três listagens de eliminação “responsável” de documentos, aprovadas pelo Arquivo Nacional e executadas pela DIARQ seguindo todos os ritos propostos pelo Conselho Nacional de Arquivos.

## 7 CONCLUSÕES

Com o presente artigo procurou-se contextualizar os modelos de administração pública que já estiveram presentes na realidade do país, bem como refletir sobre o desenvolvimento das universidades públicas, com foco em seus instrumentos de gestão administrativa. Para tal, foi necessário buscar conhecimento sobre o instrumento de planejamento estratégico que as IFES vêm utilizando, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Apresentou-se o conceito de gestão de documentos e a afirmação de suas práticas por meio do Programa de Gestão de Documentos, pontuando sua importância como apoio à “gestão institucional”.

Foi possível constatar que as IES vêm “construindo” seus PDIs por meio de metodologias que se assemelham às práticas propostas pelas novas vertentes do gerencialismo. Porém, não foi encontrado um nível de interoperabilidade, visto que elas não estão expostas em seus documentos estruturantes, entre os PGDs e os PDIs das Instituições de Ensino Superior. Constatou-se também, por meio dos únicos casos em que a expressão “gestão de documentos” está inserida no PDI, que os resultados são satisfatórios para a gestão administrativa e acadêmica das IFES.

Constatou-se que é diminuta a inserção da gestão de documentos dentro dos PDIs das IES. Sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas sobre o lugar da gestão de documentos no âmbito desses planos, o que se estende ao campo

---

<sup>12</sup> Informações sobre a atuação da DIARQ foram extraídas do seu sítio eletrônico. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/diarq/modules/wfchannel/index.php?pagenum=11>>. Acesso em: 16 de nov. 2016.

empírico, pois se compreende que os arquivistas devem se posicionar por meio de proposições nos debates sobre planejamento estratégico nas instituições em que atuam.

O primeiro desafio seria elaborar um texto indutor sobre a gestão de documentos, junto aos demais colaboradores de sua Instituição, e inseri-lo no PDI durante suas revisões ou renovações, elencando pontos conceituais, e estratégias de interlocução com a gestão administrativa, assim como as principais metas e objetivos para a adesão de um Programa de Gestão de Documentos.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luís Fernando. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n. 10, 52p., 1997.

BELLOTTO, Heloisa Liberalli. Universidade e arquivos: perfil, história e convergência. **Transinformação**, v. 1, n. 3, p.15-28, Set./Dez. 1989.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília, DF, 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm)>. Acesso em: 18 out. 2016.

COOK, Michael; MILLAR, Laura; ROPER, Michael. Introducción a la planeación estratégica para servicios de archivos. International Conseil on Archives; International Records Management Trust; **Archivo General de la Nación**, 122p., 2008.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista da Administração Pública**, FGV, p.830-834, set./out. 2008.

INDOLFO, Ana Celeste. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da Arquivologia. **Arquivística.net**, v. 3, p.28-60, 2007.

\_\_\_\_\_. Avaliação de documentos de arquivo: atividade estratégica para a gestão de documentos. **Revista do Arquivo Geral da Cidade do Rio de Janeiro**, n. 6, p.13-37, 2012.

JARDIM, José Maria. Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações. **Acervo**, v. 28, n. 2, p.19-50, Jul./Dez. 2015. Disponível

em: <"<http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/607/640>">. Acesso em: 2 mar. 2016.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUARDAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, v. 21, n. 1, p.4-17, jan./jun. 2010.

LLANSÓ í SANJUAN, Joaguim. **Gestion de documentos**. Definicion y analisis de modelos. Bergara: Editora IRARGI, 1993.

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

MINAYO, M. C. S. Fase exploratória da pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1992. p.89-104.

\_\_\_\_\_. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, p.9-30, 2001.

REIS, Cisne Zélia. **Estágios da institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentário das universidades federais brasileiras**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

SCHWARTZMAN, Simon. **As teorias da universidade brasileira**. 1984. Disponível em: <[www.schwartzman.org.br/simon/teorias.htm](http://www.schwartzman.org.br/simon/teorias.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SCHWARTZMAN, Jacques. **O financiamento do ensino superior no Brasil e algumas lições para a América Latina**. Estudo para o Instituto Internacional da UNESCO para a Educação Superior na América Latina e Caribe (IESALC). Belo Horizonte, fev. 2008.

SILVA, Armando Malheiro da et al. **Arquivística**. Teoria e prática de uma Ciência da Informação. Porto: Edições Afrontamento, 1999. p.100-201.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI 2012-2017**. Viçosa, maio de 2012. Disponível em: <[http://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/12\\_07anexo.pdf](http://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/12_07anexo.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2016.

VENÂNCIO, Renato. Arquivos universitários no Brasil: esboço de uma cronologia. In: VENÂNCIO, Renato; NASCIMENTO, Adalson (Org.). **Universidades e arquivos: gestão, ensino e pesquisa**. Belo Horizonte: ECI-UFMG, 2012. p.37-57.