

arquivo



administração

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA ASSOCIAÇÃO
DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS

V. 3, n. 1/2, jan./dez. 2004



Fas. 46794 Clas. PER
Arquivo & Administração
v.3 n.1-2
jan./dez.2004

O QUE É A AAB

A Associação dos Arquivistas Brasileiros – AAB, fundada em 20 de outubro de 1971, com a finalidade de dignificar socialmente a profissão e elevar o nível técnico dos arquivistas brasileiros, é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, apolítica, cultural, entidade de utilidade pública no Estado do Rio de Janeiro de acordo com o Decreto nº 1200, de 13 de abril de 1977.

É membro integrante do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ, do Conselho Internacional de Arquivos – CIA e da Associação Latino Americana de Arquivos – ALA.

PRINCIPAIS OBJETIVOS

- Cooperar com o Governo e organizações nacionais e internacionais, públicas e privadas, em tudo que se relacione com arquivos e documentos;
- Promover, por todos os meios, a valorização, o aperfeiçoamento e a difusão do trabalho de arquivo, organizado ciclos de estudos, conferências, cursos, seminários, congressos, mesas-redondas;
- Estabelecer e manter intercâmbio com associações congêneres;
- Prestar consultoria, assistência e serviços técnicos a empresas públicas.

SERVIÇOS QUE A AAB OFERECE

- Consultoria;
- Assistência técnica;
- Intermediação para contratação e administração de Recursos Humanos na área de Arquivo, mediante convênio;
- Indicação de profissionais e estagiários;
- Organização de congressos, seminários, cursos e palestras;
- Cursos in company específicos para atender às necessidades da empresa.

QUADRO ASSOCIATIVO

Podem ser admitidos como sócios da AAB, sem qualquer discriminação, além das pessoas que exercem atividades arquivísticas, as que se interessem pelos objetivos da Associação.

As empresas públicas e privadas podem se filiar à AAB na qualidade de pessoa jurídica, como sócios contribuintes.



Associação dos Arquivistas Brasileiros - AAB

Avenida Presidente Vargas, 1733 sala 903 – Centro – Rio de Janeiro RJ
CEP 20210-030 Telefax (21) 3852-2541 / 2507-2239 E-mail aab@aab.org.br

SUMÁRIO

CARTA PARA A PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO ARQUIVÍSTICO DIGITAL BRASILEIRO	5
GOVERNO ELETRÔNICO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E EXCLUSÃO INFORMACIONAL	13
ABORDAGEM AOS ARQUIVOS FAMILIARES E PESSOAIS COMO SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	22
OS ARQUIVOS E OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	51
ATIVIDADES DE CONSULTORIA E TERCEIRIZAÇÃO EM ARQUIVO NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO	65
SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NA WEB CENTRADOS NO USUÁRIO	82

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem autorização expressa da Editora.

Coordenação editorial e revisão: Paulino Lemes de Sousa Cardoso

Catálogo na publicação (CIP)

Arquivo & Administração/Associação dos Arquivistas Brasileiros. Ano 1, n. 0 (1972) -
Rio de Janeiro: AAB, 1972 -

v. : 23 cm.

Semestral

Publicação oficial da Associação dos Arquivistas Brasileiros.

1. Arquivo - Periódicos. 2. Administração - Periódicos. I. Associação dos Arquivistas Brasileiros.

CDD 025.171

R. 46794

ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS
Membros da Diretoria e do Conselho Editorial

Diretoria Protempore

Presidência: Lucia Maria Velloso de Oliveira

Tesouraria: Maria Celina Soares de Mello e Silva

Conselho Editorial

Paulino Lemes de Sousa Cardoso (coordenador)

José Maria Jardim

Lucia Maria Velloso de Oliveira

Maria Odila Fonseca

Paulo Elian

Sérgio Conde de Albite Silva

EDITORIAL

A Revista Arquivo & Administração é lançada em 1972 com a proposta de constituir-se como um espaço de difusão do saber arquivístico. Os artigos produzidos por profissionais de documentação e informação destacam-se na comunidade por apresentar não só a prática arquivística, mas também as mais distintas reflexões no campo da fundamentação teórica. Após algum tempo de pausa, estamos retomando este projeto editorial com grande alegria.

Neste novo número de Arquivo & Administração, não nos afastamos dos nossos objetivos iniciais e ratificamos nossa proposta original de divulgar o conhecimento teórico, sempre evidenciando o que de melhor se produz nos meios arquivísticos.

Assim, na presente edição, cientes da radical transformação que se opera no âmbito da informação, em razão da produção acelerada de documentos em bases digitais, estamos trazendo ao conhecimento de todos a *Carta para preservação do patrimônio arquivístico digital Brasileiro*, elaborada por Claudia Lacombe Rocha e Margareth da Silva, Técnicas da Coordenação-Geral de Gestão de Documentos do Arquivo Nacional e integrantes da Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos do Conselho Nacional de Arquivos – Conarq.

A Carta tem como objetivo “conscientizar e ampliar a discussão sobre a instabilidade do legado digital”, uma vez que “o principal desafio colocado pelos documentos digitais é a necessidade de se produzir e preservar documentos arquivísticos digitais fidedignos autênticos e acessíveis”.

A exclusão digital e a exclusão informacional, por outro lado, é assunto do artigo *Governo Eletrônico, gestão da informação e exclusão informacional*, do Prof. José Maria Jardim, Doutor em Ciência da Informação.

Com esta edição de Arquivo & Administração apresentamos o texto *Abordagem aos arquivos familiares e pessoais como sistemas de informação*, de Armando Malheiro da Silva, professor português muito discutido e divulgado em nossos meios, devido às suas constantes digressões ao Brasil, onde tem inúmeros amigos leitores. O assunto de que trata o seu texto foi motivo de reflexão e debate muito recentemente.

A Associação dos Arquivistas Brasileiros – AAB tem como missão promover os profissionais de Arquivo. Por este motivo, neste número, estamos abrindo um espaço para a divulgação da produção intelectual de novos valores da arquivística. Assim, estamos publicando cinco novos autores.

Júlio Cesar Cardoso e André Ricardo Luz, bacharéis em Arquivologia pela UNIRIO, o primeiro Mestre em Ciências da Informação pelo IBICI/UFRJ, são os autores do texto *Os arquivos e os sistemas de gestão da qualidade: Os dados do artigo Atividades de consultoria e terceirização em arquivo na cidade do Rio de Janeiro: um estudo exploratório* foram objeto de pesquisa monográfica da autora Suzanna Alves Martins, na Universidade Federal Fluminense, em 2003, sob orientação do Prof. Dr. José Maria Jardim. Apresentamos também o texto *Serviços de informação arquivística na Web centrados no usuário*, escrito por Ivone Pereira de Sá e Paula Xavier dos Santos, ambas da Fundação Oswaldo Cruz.

Como podemos perceber, um espaço editorial como a presente Revista Arquivo & Administração é de fundamental relevância e devemos lutar por sua continuidade. Agradecemos aos autores por se juntarem à Associação dos Arquivistas Brasileiros na elaboração de número tão especial e, confiantes da importância deste ato, oferecemos com esta edição nossa contribuição à Arquivística.

Lucia Maria Velloso de Oliveira
Paulino Lemes de Sousa Cardoso

NDLTD (Networked Digital Library of Theses and Dissertations). ETD-ms – an Interoperability Metadata Standard for Electronic Theses and Dissertations. [S.l., 2004?]. Disponível em: <<http://www.ndltd.org/index.en.htm>>. Acesso 22 ago. 2004.

PAVANI, Ana. Formação de Diretores em Projetos ETD-Net. [S.l., 2004]. Disponível em: <<http://ibict.br>>. Acesso em: 10 ago. 2004.

PRIETO, Vanderli Correia. Abordagem sistêmica para a gestão e melhoria contínua. *Banas Qualidade*, ano XII, set. 2002, n.124.

ROSENBERG, Felix Julio; SILVA, Ana Beatriz M. da. *Sistemas da Qualidade em Laboratórios de Ensaio*. Rio de Janeiro: Qualitymark.1999.

SILVA, Armando Malheiro da et al. *Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação*. Porto: Edições Afrontamento, 1998. V.1. (Biblioteca das ciências do homem, série plural 2).

THOMAZ, Kátia P; SANTOS, Vilma Moreira. Metadados para o gerenciamento eletrônico de documentos de caráter arquivístico – GED/A: estudo comparativo de modelos e formulação de uma proposta preliminar. *Revista DataGramZero*. [S.l., v. 4, n. 4, artigo 4, ago/03. Disponível em: http://www.dgz.br/ago03/Ind_art.htm. Acesso em : 22 ago. 2004.

W3 Consortium. *Extensible Markup Language (XML)*. [S.l., 2004]. Disponível em: <<http://www.w3.org/XML/>>. Acesso em: 23 ago. 2004.

ATIVIDADES DE CONSULTORIA E TERCEIRIZAÇÃO EM ARQUIVO NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO¹

Suzanna Alves Martins

Resumo

Esse estudo propôs-se a pesquisar o mercado de trabalho através das atividades de consultoria e terceirização no Rio de Janeiro. Para tanto, investigou-se o perfil do profissional, as características das atividades desenvolvidas nas empresas-clientes e o mercado para o arquivista que atua como consultor autônomo ou é dono de uma empresa voltada para serviços especializados em consultoria e terceirização arquivística.

Palavras-chave: consultoria arquivística; terceirização.

Archivistic Consulting And Subcontracting In The City Of Rio de Janeiro: An Exploratory Study

Abstract

Professional profile, characteristics of activities developed in companies and job opportunities for the self-employed archivist or the one who owns a company which renders such specialized services were analyzed in order to provide data for the study of the job market related to Archive in the city of Rio de Janeiro.

Keywords: archivistic consulting; subcontracting.

Introdução

A idéia desta pesquisa partiu da necessidade de investigar a respeito de um assunto que ganha cada vez mais espaço nas instituições públicas e nas empresas privadas: as prestações de serviço voltadas para a área de consultoria e terceirização. Profissionais de diversas áreas como Administração, Contabilidade, Direito, Engenharia, Arquitetura, entre outras, atuam nessas prestações de serviço vistas atualmente como processos de gestão modernos e em expansão no Brasil e no mundo inteiro.

Como metodologia de pesquisa para coleta de dados, foram utilizados dois recursos: o primeiro foi a investigação da literatura, sobretudo arquivística, que trouxesse “luzes” para as indagações propostas pela pesquisa, no sentido de encontrar material bibliográfico a respeito de consultoria e terceirização dentro da área de arquivo, além de experiências vividas por colegas arquivistas. Notou-se que este é um assunto, até hoje, muito pouco explorado dentro da literatura especializada devido à dificuldade de achar artigos impres-

tos. Desse modo, a coleta de dados voltou seus estudos para o campo da Administração, onde foi encontrada uma vasta literatura a respeito de terceirização e consultoria, pois num primeiro momento, tinha-se dúvida sobre seus conceitos, utilização, bem como sobre a fronteira que separa uma da outra. Portanto, devido à reduzida produção intelectual dentro da Arquivologia, optou-se por um segundo recurso metodológico, que foi a pesquisa de campo através da realização de entrevistas para coleta de dados, que pudessem unir a teoria dos conceitos da Administração com a prática realizada no mercado de trabalho por prestadores de serviço na área de arquivo. As entrevistas foram realizadas com arquivistas que prestam serviços como consultores autônomos e arquivistas que têm empresa de organização de documentos e, por conseguinte, prestam serviços de consultoria e terceirização na área de arquivo. Nessas entrevistas não foram contempladas empresas de apoio técnico ao serviço de arquivo, como empresas de microfilmagem, digitalização, guarda de documentos etc. Esses serviços são citados pelos entrevistados como empresas de parceria na realização dos seus projetos, com o intuito de atender o cliente na totalidade do serviço que ele precisa.

Sob tal perspectiva, foram realizadas sete entrevistas nos meses de setembro e outubro de 2002 na cidade do Rio de Janeiro. Porém, devido a problemas de ordem técnica, não utilizamos em citações os dados de um de nossos entrevistados, ficando, portanto, totalizado como seis entrevistas analisadas. Essas entrevistas foram obtidas nos locais de trabalho dos entrevistados. Por ser uma amostra qualitativa, optou-se por um roteiro amplo de entrevista, previamente elaborado, que desse à pesquisa subsídios suficientes para uma análise adequada ao objeto de estudo. Os entrevistados serão identificados pelo código E (entrevistado) acrescido de um número.

Os nomes dos clientes foram citados com cuidado, visando ao atendimento da vontade do entrevistado, portanto, optou-se pela seleção de alguns nomes de empresas, apenas para contextualizar melhor os profissionais e os serviços num ambiente real.

Este trabalho procurou responder às indagações da pesquisadora a respeito do nicho de mercado para o arquivista e o perfil do profissional que trabalha como consultor. Entretanto, através dessa pesquisa lança-se apenas uma "semente" de investigação sobre a atuação do profissional e sobre o mercado, pois o assunto não se esgota nessas poucas linhas; ao contrário, acende, outras indagações e inquietações para os leitores e isso faz parte de toda pesquisa.

Consultoria e terceirização: delineando seus limites

CONSULTORIA

No decurso dos esforços da "caça ao tesouro" na literatura sobre consultoria, não foram encontrados dados substanciais que fornecessem um histórico sobre essa atividade, ou seja, nada que possa situar o leitor no tempo e no espaço sobre o surgimento dessa prestação de serviço. Partiremos então para a conceituação do termo, conforme encontramos em Orlickas (1999, p. 22), tem-se a seguinte definição: "consultoria, de forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente". O serviço

de consultoria tem como base um bom relacionamento entre o cliente e o consultor, perpassado pela segurança que este irá transmitir logo no primeiro encontro com o seu contratante; portanto, caberá ao consultor levar as melhores soluções e um leque amplo de alternativas para ajudar o cliente a sanar um problema pontual estabelecido dentro da empresa, seja ela pública ou privada.

Ainda utilizando as idéias de Orlickas (Ibid., p. 22), "o serviço de consultoria oferecido ao cliente acontece por meio de diagnóstico e processos com o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações. De posse dessas informações, o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica do cliente." Devemos, porém, esclarecer que o serviço de consultoria é bem delineado, ou seja, o consultor irá sugerir as soluções para o problema de seu contratante; no entanto, ele não tem autonomia para tomar as decisões e executá-las. O seu tempo de serviço dentro da empresa será pautado sempre na confiança mútua e na parceria com os clientes internos e a cúpula da organização. O papel fundamental de um consultor é o de atuar como conselheiro e assessor para o problema de seu cliente, cuidando de zelar durante todo o tempo de sua prestação de serviço pela integridade do seu projeto e pela boa qualidade das tarefas que estão sendo realizadas em prol daquele objetivo em comum.

Desse modo, as sugestões do consultor irão servir como interventoras no processo de desenvolvimento e melhoria da empresa; porém, a implantação destas sugestões caberá à decisão do seu cliente. Temos esta explicação bem clara em KUBR (Repartição Internacional do Trabalho – Suíça, 1986, p. 52), quando ela fala que "consultoria é um processo independente (...) o consultor não possui qualquer autoridade direta para tomar decisões sobre mudanças e implementá-las." Assim, muitas vezes, percebe-se uma pequena confusão entre o serviço de consultoria e a terceirização, pois na consultoria "você é pago pelas suas recomendações, não pelo desempenho delas" (Zoghlin, 1994, p. 90) e na terceirização a empresa contratada será a responsável pelas técnicas e pela execução das tarefas para as quais foi designada. Sendo assim, pode-se afirmar que o consultor é um conselheiro para o cliente; é aquele que está preparado para solucionar qualquer questão que diga respeito a um problema pontual da empresa, neste caso, os arquivos. No entanto, faz parte do serviço do consultor, quando solicitado pelo cliente, implantar, implementar suas sugestões e avaliar os resultados. Deste modo, ele será um alavancador do processo de melhoria, promovendo o treinamento dos funcionários que estão diretamente ligados àquela tarefa, testando e repensando novas soluções para os problemas. Um consultor deve ser capaz de prever as necessidades do seu cliente e superar suas expectativas. Em seu tempo de atuação na empresa, ele deve ser capaz de formar opiniões positivas sobre aquele serviço proposto, assim como conseguir seduzir e trazer para o seu lado o cliente interno - os funcionários, pois em arquivo isso é fundamental e decisivo para o sucesso do projeto.

TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização surgiu nos Estados Unidos da América, por volta de 1940. Ela foi um recurso muito utilizado pelas indústrias bélicas na época da Segunda Guerra Mundial. Na corrida contra o inimigo, as indústrias precisavam melhorar e aumentar de forma significativa a sua produção de armas, então começaram a usar serviço de outras indústrias que cumprissem as atividades de suporte na produção desses arma-

mentos. Após o término da guerra, a terceirização evoluiu e consolidou-se. No Brasil, foi gradativamente implantada, aterrissando por aqui com a chegada das multinacionais, principalmente as indústrias automobilísticas.

A terceirização é definida de um modo bem simplificado como “uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio.” (Queiroz, 1992, p. 28)

Atualmente, a terceirização é considerada uma técnica moderna de gestão. Para a Administração ela faz parte do planejamento estratégico da empresa, ou seja, a empresa entrega a terceiros especializados as suas atividades-meio, ficando livre para atuar com mais ênfase e atenção na sua atividade-fim, que é o objetivo de sua existência. Um exemplo bem prático que pode ser citado são os serviços de limpeza. Atualmente cada vez mais empresas públicas e privadas estão utilizando serviços terceirizados para suprir essa necessidade indispensável e necessária a qualquer ambiente, e que pode ser realizada por outros.

O processo de terceirização sempre envolve, do ponto de vista comercial de relacionamento, dois entes, onde um é a empresa-cliente e, neste caso específico, o outro é a empresa que presta o serviço de terceirização em arquivo. O bom relacionamento, estabelecido desde o começo, é fator *sine qua non* de desenvolvimento das tarefas propostas, pois um projeto de terceirização, em geral, é feito para durar muito mais tempo do que o projeto de consultoria. No que diz respeito ao tempo de duração, a terceirização e a consultoria têm características muito particulares. Em geral, um contrato de terceirização é feito para durar vários meses e é auto-renovável, fazendo com que os serviços durem anos dentro da organização, e os contratos de consultoria têm seu tempo definido pela necessidade da resolução de um problema, podendo durar alguns dias, meses ou mesmo o tempo de um telefonema.

O serviço de terceirização está calcado num tripé, onde contratante e contratado estarão sempre em busca da melhoria da qualidade nos serviços, na mudança que essa qualidade promove e no aprimoramento diário, que a parceria entre as partes proporciona. “A busca pela qualidade dos serviços deve ser o grande ensinamento que a terceirização estabelece como instrumento de gestão.” (Giosa, 1997, p. 82)

O arquivista nas atividades de consultoria e terceirização: faces e facetas

Dentre os profissionais entrevistados, quatro possuem (E1, E5, E6 e E7) uma empresa legalmente registrada para a prestação de serviços em consultoria e terceirização na área de documentação, e dois atuam como profissionais autônomos (E3 e E4). Um desses empresários (E5) também trabalha com carteira assinada, como chefe do setor de arquivo de uma instituição privada; e um dos profissionais autônomos (E3) mantém vínculo empregatício, como arquivista, em uma instituição pública.

Quanto à formação profissional verificamos que a maior incidência de graduação dos consultores é mesmo em Arquivologia, porém temos profissionais formados também em História e Análise de Sistemas. Em termos de pós-graduação, o percentual de titulação ficou em 50% para titulados em nível de especialização e 50% para não titulados.

As atividades mais procuradas são um reflexo do mercado, pois quando um prestador de serviço entra numa empresa para oferecer seus préstimos, ele se depara obviamente com uma situação já estabelecida, em geral crítica, onde procura-se através da sua ajuda uma resolução para aquele problema. As entrevistas confirmaram, o que já não é novidade para os arquivistas: os profissionais de arquivo são solicitados para remediar o caos. Desse modo, somente um serviço arquivístico realizado com muito critério e técnica é capaz de mudar esse quadro e, como consequência bastante positiva disso, tornar conhecida e respeitada a profissão, ajudando a criar uma demanda cada vez maior no mercado.

O contato com o cliente

“Empreendedor é quem utiliza sua criatividade para gerar inovação e provocar mudanças no ambiente em que está inserido. É quem concebe, desenvolve e realiza suas visões e ambições.” (Brandão, 2003, p. 2)

Os entrevistados utilizam diversas formas de propaganda de seu negócio e reconhecem a importância desse tipo de investimento no cliente:

E1 tem como sócio um administrador e uma bibliotecária; desse modo, seu investimento em *marketing* visa ao oferecimento desses dois serviços. O administrador fica responsável pela divulgação.

“A gente envia *folder* e *e-mail*. Ele seleciona uma série de clientes na Página Amarela [sic], na *Internet*, catálogos e manda cartas para esses clientes ou, às vezes, acontece isso: no outro dia, eu estava num cliente trabalhando, chegou o fiscal fiscalizando a contabilidade. Ele viu o meu trabalho, era uma documentação administrativa, mas não contábil (...) e ele ficou fascinado. Ele falou: isso tudo o que você está fazendo é muito bom! Ele me deu uma lista de empresas que ele fiscaliza, que o arquivo é bagunçado — aí você vai, pega essas informações e manda *folder* eletrônico e de papel. A gente tem página na *Internet* já uns três anos e faz propaganda nas Páginas Amarelas.”

Para E6, o *marketing* é de fundamental importância não só para a sua empresa de modo imediato, mas como um veículo capaz de mexer de forma definitiva com o mercado.

“A gente considera extremamente importante o *marketing*. A gente utiliza o *folder* de papel e o *folder* eletrônico, que é uma forma de fazer essa aproximação. A gente trabalha muito em cima das Páginas Amarelas e até pensamos em um *outdoor* da empresa. Porque a gente tá pensando muito forte em *marketing* e pensando muito forte em dar uma mexida na cabeça do empresário com relação à documentação (...). Além, evidentemente, das páginas na *Internet*, coisas que a gente hoje em dia não pode deixar de ter, então acho o *marketing* fundamental nesse trabalho.”

O contato com o cliente para E5 funciona como um filtro de clientes, pois como ele se dedica a duas atividades, não tem todo seu tempo disponível para a empresa de consultoria. Desse modo, ele só aceita trabalhos que oferecem um retorno financeiro satisfatório.

“Eu que administro, mas tem uma equipe, um contador, uma pessoa que controla a agenda, faz contatos etc. Nada muito grande, porque eu não estou focado só nessa atividade de consultoria na área de arquivo pela empresa; geralmente eu faço os primeiros contatos, aí eu seleciono bem as empresas que eu vou trabalhar, eu não pego qualquer trabalho. Então nas primeiras reuniões eu vou; quem faz o *business* sou eu. Eu vou no

empresário, converso e, na empresa, faço o diagnóstico, preparo tudo e apresento. Aprovando, eu monto a equipe e aí instalo a equipe nas dependências da empresa. Na verdade, eu não faço *marketing* nenhum; geralmente, é uma pessoa que indica. A minha intenção especificamente não é fazer muitos projetos, porque eu não tenho tempo – eu controlo todos eles pessoalmente, acompanho os cronogramas etc. A minha idéia é pegar poucos mas bons.”

Na empresa de E7, que é a mais nova, encontramos uma proposta bem original para divulgação:

“Na verdade, a gente tá procurando ainda a fórmula melhor pra fazer esse contato. A gente colocou uma página na *Internet*, que já é um elemento de divulgação; publicou uma vez num jornal de bairro, específico para área de empresas, que gerou um contato, não gerou um projeto, mas um contato. A gente tá pensando em dividir um *stand* na Feira da Providência, tem uma empresa amiga nossa da área de conservação de documentos que tá à frente e ela nos convidou para dividirmos os custos e o *stand*. Na verdade vão ser quatro empresas: uma de conservação de documentos, uma empresa de encadernação de obras raras, a nossa empresa, que é da parte de organização e gestão documental, e uma empresa de microfilmagem e digitalização. Todos nós enquanto parceiros, formando um *pool* de organização e conservação de documentação; todos voltados para o mesmo objetivo, cada uma voltada para sua área se complementando (...). Muitas vezes isso pode dar um retorno interessante; pelo menos fazer conhecer.”

Com esses dados, percebe-se o modo criativo de divulgação encontrado pelos entrevistados para o contato com o cliente e para atingir o objetivo específico de todo profissional que é o mercado de trabalho.

Contratação de recursos humanos especializados

Contratar uma equipe ou apenas um profissional, seja ele formado ou estagiário, é uma etapa importantíssima para a empresa de prestação de serviços. Pois a sua equipe é quem irá representá-lo e ajudar no sucesso ou levar ao fracasso do trabalho. Em nossas entrevistas, os atores foram unânimes em afirmar que contratam mão-de-obra especializada em arquivos para a realização das tarefas nos clientes. Todavia, houve uma situação bastante adversa em que o empresário viu-se obrigado a contratar a mão-de-obra de um aluno de Administração para atender seu cliente. Vejamos a situação:

“Eu trabalho com estagiários, tenho funcionário, tudo o que você possa imaginar! Eu tenho convênio com a UNI-RIO e com a UFF. Os estagiários são contratados através desse convênio. Tem carga horária, vale-transporte. Hoje já tem até um outro convênio com a UNIGRANRIO, porque eu tenho um cliente em Imbariê e nós tivemos dificuldade de contratar estagiários da UFF ou UNI-RIO, porque é muito longe. Então eu fiz um convênio direto com a Reitoria da UNIGRANRIO, que é a Universidade do Grande Rio, pra poder contratar estagiário de Administração para trabalhar dentro do arquivo, porque não tinha como ter outra mão-de-obra. Eu tenho uma funcionária [arquivista] nesse cliente, então tem serviço que você pode trabalhar com estagiário (...), digamos que seja um serviço de baixa complexidade e dá pra você ensinar; e a faculdade de Administração tem a cadeira de Arquivo dentro não sei lá de que área, então eles permitiram que esse estagiário de Administração fosse trabalhar comigo lá em Imbariê.”

A contratação do número de mão-de-obra feita pelas empresas depende da demanda do serviço realizado. Porém, como foi dito anteriormente, procura-se contratar estagiários da área de Arquivologia e arquivistas formados. Notamos que, algumas vezes, a empresa já tem no seu quadro um número razoável de arquivistas, como é o caso da empresa de E6 e E7; entretanto, quando há necessidade, contrata-se temporariamente um profissional para executar as tarefas ou ajudar na coordenação do trabalho no cliente.

Serviços oferecidos e parcerias

“A busca por uma consultoria advém de uma série de razões, mas de um modo geral a empresa não sabe, não quer ou não pode resolver o problema ou realizar um determinado serviço.” (Mendonça, jun. 2001, p. 36). Nos serviços de arquivos, os problemas mais citados pelos entrevistados foram a desorganização generalizada das empresas na sua documentação e os problemas de espaço. Nesses casos, realmente os dirigentes das empresas querem dar um jeito na bagunça, porém não sabem como, porque lhes falta balizamento técnico e teórico para a realização desse trabalho.

No primeiro contato com o cliente, é necessário que haja uma conversa franca e aberta para que o prestador de serviços possa saber o que ele pretende e qual será a medida da sua intervenção. “Para que seja, então, apresentada uma proposta técnica e financeira, as consultorias precisam clarificar as necessidades dos clientes, identificando seus problemas e expectativas e informando da viabilidade da ajuda.” (ibid.)

Sob essa perspectiva, procurou-se identificar nas entrevistas quais são os procedimentos seguidos pelos arquivistas no contato com o cliente para fazer o levantamento da documentação, o diagnóstico e a apresentação da proposta de trabalho. Nos relatos de E1 e E7, percebe-se que esse momento da negociação exige rapidez e segurança do profissional, pois, em geral, essa etapa prévia, porém importantíssima do trabalho, geralmente não é remunerada. Desse modo, o prestador de serviço precisa ser rápido e eficaz para dar uma resposta ao cliente.

“Você vai lá faz uma visita, mede a documentação, faz uma breve entrevista com o cliente para saber exatamente o que ele quer e exatamente como está a documentação dele e faz uma proposta de trabalho. Isso não é um diagnóstico. Um diagnóstico é uma coisa muito mais profunda. Você faz todo um levantamento, isso vai gerar um projeto. Você vai dizer exatamente como vai trabalhar, qual é a sua metodologia, o que isso vai trazer de benefício pro cliente, quais vão ser os resultados (...) e isso é pago. Só que dentro das empresas, se você oferecer para fazer um diagnóstico, pra depois fazer uma proposta e cobrar pelo diagnóstico, você não vai fazer o serviço (...) Então geralmente eu vou lá, faço uma visita e tenho esses procedimentos: meço a documentação, vejo se a documentação é bibliográfica, é administrativa ou é técnica – pra cada uma você tem um tempo pra trabalhar e uma mão-de-obra específica. Tudo isso vai gerar um resultado final no custo daquele cliente.” (E1)

“O nosso procedimento todo é o seguinte: nós vamos, pedimos uma visita, primeiro uma conversa com ele; a partir da conversa sabemos o que ele precisa, qual a expectativa dele. A partir da necessidade identificada, vamos à visita ao local, fazemos o levantamento prévio, tipo: quais são os documentos principais? Há uma variedade grande ou pequena? É um trabalho pra empresa inteira ou pra um setor específico? São documen-

tos administrativos, processos, dossiês, contábeis? Nesse levantamento inicial você tem que ser ágil, porque você não pode perder muito tempo, nem muitos dias, porque você não tá sendo remunerado pra isso e você também não pode cobrar isso do cliente, porque o cara não vai querer pagar, então você tem que fazer um olhar rápido, identificar basicamente qual é a natureza do acervo e sua quantidade. Pede alguns dias pra encaminhar a proposta à pessoa. Senta, planeja, coloca isso numa proposta (coloca valores, imagina uma equipe). Muitas vezes ele vai dizer tá caro! (...) a gente vai negociando.” (E7)

É importante observar que a boa negociação pressupõe adequado nível de motivação e coerência para haver entendimento entre as partes. Tanto no que diz respeito ao trabalho como no tocante à remuneração do profissional, pois um profissional experiente e bem qualificado não trabalha por pouco, senão desvaloriza a sua mão-de-obra e a própria profissão. Um consultor responsável que quer prestar sempre um bom serviço em prol da sua profissão e pelo zelo de seu próprio nome pode, perfeitamente, se sentir à vontade para se negar a realizar um serviço que não condiz com o que reza nos princípios éticos de sua profissão e também com o que a sua experiência já ensinou que não dá certo, pois “a meta ou produto final em qualquer trabalho de consultoria é chamada de intervenção e o objetivo do consultor é envolver-se em intervenções bem sucedidas.” (Block, 1991, p. 3-4)

Os relatos a seguir mostram situações em que os entrevistados tiveram que se posicionar firmemente na defesa de seu ponto de vista diante do cliente, na hora da negociação:

“Você vê qual é a necessidade de pressa daquele cliente pra organizar aquilo. Tem cliente que quer organizar, mas não importa, pode ser em um ano; tem outros que têm uma massa documental de 1.000 metros lineares (...) já aconteceu de um cliente ter 15 mil metros lineares e queria que você organizasse em cinco meses, eu falei: eu não faço! (em Minas Gerais). Eu fui contratada por uma empresa pra fazer um diagnóstico, e eu falei com a pessoa que me contratou: vai precisar de tantas pessoas em tanto tempo — aí eu me responsabilizo pela organização.” (E1)

“Eles queriam que nós treinássemos numa semana uma pessoa que nunca fez nada de arquivo para gerenciar todo o arquivo da empresa. A gente falou que era inviável, que se propunha o desenvolvimento de um projeto e, dentro desse projeto, nós incluiríamos um treinamento do funcionário que faria a manutenção disso, ou seja, nós treinaríamos as pessoas que lidavam com a documentação para elas darem continuidade às rotinas, mas que para ser capacitada para implantar um processo era inviável. Eu recomendei que eles fizessem um curso universitário para capacitar essa pessoa (...). Se for um serviço ‘meia-sola’, nós não nos sujeitamos a fazer, porque sabemos que o trabalho não vai ser bem feito e o nosso nome vai tá ali.” (E7)

No que diz respeito à implantação do projeto, observou-se no conjunto das entrevistas que mesmo os profissionais autônomos são contratados para fazer todo o processo do trabalho, ou seja, desde a elaboração da proposta até a implantação e possível implementação do projeto. Porque, na área de documentação é muito difícil um profissional ser contratado apenas para dar uma consulta sobre os arquivos de uma empresa com problemas; os administradores precisam de resultados rápidos, satisfatórios e palpáveis e nem sempre há funcionários disponíveis para desenvolver aquele trabalho a contento. Há casos em que o estagiário acaba sendo efetivado pela empresa pelo reconhecimento, por parte dessa, do valor de uma mão-de-obra bem qualificada.

As empresas de consultoria mostraram-se preparadas para oferecer suporte técnico no tocante a toda a organização dos arquivos, inclusive dos arquivos de documentos especiais (fotos, *cd-rom*, fitas, *slides*, mapas etc.), pois, em geral, para atender o cliente na sua totalidade, procuraram parcerias que possam suprir o serviço que elas não fazem, como microfilmagem, digitalização e gerenciamento eletrônico de documentos (GED)². O “pacote” de serviços oferecido depende da necessidade e da vontade do cliente. Vemos essa situação mais esclarecida na experiência de E1.

“Tem clientes que você faz tudo o que você possa imaginar, faz código de classificação, Tabela de Temporalidade, implanta sistema de gerenciamento de documento com GED e outros você não faz nada disso. Tem clientes que você tem como produto final um manual de arquivos, tem outros clientes que não querem que você faça um manual de arquivo — só querem que você vá lá e organize aquilo dentro de um arranjo preestabelecido (todos têm um arranjo, porque você não tem como organizar uma documentação sem ter estabelecido previamente qual vai ser o arranjo pra poder recuperar isso depois). No dia de hoje você ainda encontra cliente que não quer que o arquivo seja informatizado e você faz de tudo pra convencê-lo e mesmo assim, muitas vezes, ele não quer.”

Quando se fala em GED, digitalização e microfilmagem de documentos, há que se levar em consideração fatores essenciais e preliminares que determinarão a eficácia desse modo de tratamento da informação, como por exemplo, se realmente há necessidade para tal iniciativa. Isso é importante, porque existem firmas especializadas que oferecem esses serviços como uma panacéia para os problemas de recuperação da informação e de espaços nas empresas, porém o fazem sem critério algum de prévia organização do acervo e sem o devido descarte de documentos para reduzir a massa documental ao mínimo necessário e evitar que se microfilme lixo. A fim de ilustrar melhor essa idéia, temos o exemplo do que é feito na empresa de E5.

“A gente trabalha naquela fase de antes de fazer o gerenciamento eletrônico, antes de microfilmagem, antes de digitalizar precisa organizar e nós entramos exatamente aí na organização da documentação (...) e aí no final, quando nós saímos do projeto eu deixo lá uma Tabela de Temporalidade e indicativos do que a empresa tem que fazer para poder diminuir espaço, dar segurança pra ele e rapidez no resgate das informações.”

Geralmente é nesse momento que se efetuam parcerias, porque as empresas irão buscar no mercado outras empresas ou profissionais, como por exemplo um analista de sistemas, que possa desenvolver um serviço do qual elas não têm *know-how* para resolverem sozinhas. É lógico que tudo irá depender da necessidade do cliente e de sua disposição financeira para arcar com as despesas que esses serviços irão requerer. E6 considera a parceria com empresas que oferecem suporte técnico ao serviço de organização de arquivos como uma metodologia de sua empresa para melhor atender o mercado.

“Hoje nós temos uma parceria com uma empresa de microfilmagem e digitalização. Temos uma parceria com uma empresa de informática que produz *software* em algumas plataformas e estamos pretendendo montar uma parceria também na área de gestão da qualidade. São na verdade, as três áreas que a gente considera, pra fechar a metodologia da nossa empresa.”

A empresa de E6, na verdade, funciona com duas pessoas jurídicas: uma que trata da gestão da informação e outra voltada para a gestão da qualidade ambiental, essa empresa faz ISO 9.000 e 14.000. Desse modo, E6 explicou que no que diz respeito à qualidade há uma interação.

“É mais ou menos o seguinte, a gente tem a gestão informação, o processo e a qualidade, então a gente sabe que isso é mais ou menos um fluxo. Pelo menos no nosso entendimento você não faz um bom trabalho de gestão da informação sem primeiro tratar processo, sem conhecer a empresa, avaliar as atividades, fazer entrevista com todo mundo, avaliar a origem da produção do documento etc. [esse processo é feito uma parte pela empresa que faz a gestão da informação e a outra parte pela empresa que faz a gestão da qualidade]. Aqui, na qualidade, na ISO 9.000 tem tudo a ver com a informação, até porque um dos requisitos da qualidade: se você não tiver sua documentação organizada - e isso tá sendo muito favorável à arquivística - você não se certifica ISO 9.001 e 9.002.”

É crescente a busca das empresas por essa certificação para ter seus produtos e serviços mais bem aceitos e respeitados pelo mercado, principalmente o mercado internacional que é, sem dúvida, muito mais exigente que o mercado interno brasileiro. “O fenômeno da globalização conduz e obriga as empresas a serem eficientes, eficazes e competitivas. Para isso, se possível, elas devem desenvolver estratégias que melhorem consideravelmente a sua qualidade, produtividade e inovação” (Queiroz, op. cit., p. 30). O Brasil está apenas engatinhando na busca de melhoramentos de processos e serviços. Esse conceito de qualidade começou no Japão, isso para eles é uma questão cultural que está intimamente ligada à qualidade de vida. A década de 1950 é considerada como o período da consolidação conceitual da qualidade. Qualidade é um conjunto de atributos de que dispõe um determinado produto ou serviço e tem como objetivo a busca da melhoria contínua através de um processo evolutivo de ajustes e acertos. “Até pela sua importância, a produção da qualidade não é intuitiva mas requer conceitos consistentes e técnicas fundamentadas” (Paladini, 1995, p. 36); com isso, percebe-se o quanto a qualidade e o serviço de arquivo têm em comum, pois os dois não estão localizados no âmbito do empirismo puro e simples como se pensa, mas no âmbito da pesquisa, da técnica e da metodologia teoricamente embasada. A terceirização está intimamente ligada à qualidade, pois as duas têm o objetivo de reduzir custos e ajudar o cliente na melhoria das condições gerais de trabalho, espaço, tempo, além de poder ajudar os funcionários a desenvolverem habilidades que os levem a efetivar melhor as tarefas propostas e implantadas na empresa.

Os entrevistados E1 e E6 afirmaram ter clientes certificados pela ISO 9.001 e 9.002. A empresa de E6 oferece cursos voltados para a gestão da qualidade. A ISO 9.000 é o referencial básico para a avaliação da qualidade no processo e tem como princípio garantir a qualidade dos produtos e serviços a partir do processo que os gera. O entrevistado E3 ministra cursos sobre ISO 9.000 em empresas.

Na finalização de cada projeto de prestação de serviço, existem partes importantes a serem ajustadas e revistas. Geralmente, ficam previstos em contrato a orientação e o treinamento do funcionário da empresa-cliente que ficará responsável pela continuidade do serviço implantado, depois que a consultoria for embora. A empresa de E6 costuma oferecer consultoria por mais 90 dias, sem custo adicional para o cliente, depois do trabalho realizado, para ajudá-lo a sanar qualquer dúvida que possa vir a atrapalhar o bom andamento do serviço. Para tanto, deixa sempre telefones de contato, e-mails à disposição do cliente. Esse tipo de assessoria é natural num projeto de prestação de serviço e mostra o comprometimento do profissional com o cliente. Todos os profissionais demonstraram ter esse tipo de preocupação e conduta. Reuniões com os administrado-

res também são importantes para o bom andamento do trabalho, para que seja avaliado, a todo o tempo, o projeto, o cumprimento do cronograma, a metodologia etc.

O consultor tem como uma das grandes contribuições de seu trabalho o treinamento dos clientes internos da empresa em que está prestando serviço. Esse profissional tem necessidade de ter habilidades para transmitir conhecimentos e, também, para aprender sempre cada vez mais. A habilidade de transmitir conhecimentos é muito valorizada pelo mercado e, muitas vezes, daí nascem outras possibilidades de ganho para o consultor, tais como o oferecimento de cursos e palestras para empresas, como foi mostrado que alguns de nossos entrevistados já o fazem. Observa-se, que através de seu conhecimento, o arquivista está apto a ajudar várias empresas a se ajudarem e se desenvolverem mais e melhor.

Com as informações prestadas pelos entrevistados, consegue-se perceber o quanto o arquivista deve estar bem preparado para atender o cliente e tornar-se competitivo no mercado, daí a importância de uma excelente preparação profissional nos bancos das universidades, pois as portas já começam a se abrir com a ajuda de um bom currículo e boas experiências desde a formação profissional, através das disciplinas e dos estágios que o aluno tem a oportunidade de fazer.

Na maioria das entrevistas, foi unânime a afirmativa que o que dificulta a prospecção do arquivista é a ignorância das empresas a respeito do profissional de arquivo, ou seja, mesmo com os esforços de divulgação, mudou-se até hoje um percentual mínimo, para o mercado, a situação de pouca notoriedade da Arquivologia.

“É muito difícil partir do contratante a busca, até porque muitas empresas nem sabem que existem empresas que organizam arquivo. Então, você tem que se mostrar.” (E1)

Na perspectiva de E7, a oferta de trabalho não só para o prestador de serviços, mas para o arquivista de um modo geral, poderá melhorar bastante, à medida que o profissional de arquivo conseguir mostrar para as empresas, a necessidade da organização prévia dos documentos antes de entregarem seus acervos para empresas de microfilmagem, digitalização e GED. Os clientes não têm essa visão porque não conhecem; e as empresas que oferecem os serviços citados não têm essa visão porque não sabem fazer; por isso, cabe ao arquivista mostrar essa importância.

“Hoje em dia as empresas demandam muito, muitas vezes tomam decisões erradas. Todas as empresas estão precisando de arquivistas ou de alguém que resolva o problema de documentação e informação da empresa, muitas vezes tomam atitudes erradas, tem muitas empresas que oferecem microfilmagem, digitalização, GED como uma solução fácil e barata e que não resolvem essencialmente o problema da pessoa, porque não prevêm uma organização disso anteriormente e nem um plano de gestão documental, ou seja, ele vai digitalizar aquilo, muitas vezes não vai digitalizar tudo. As empresas promovem uma digitalização geralmente daquela documentação que é mais fácil de organizar, por exemplo: uma ordem de serviço (...). Eles ordenam aquilo e digitalizam, mas a parte mais complicada que vai refletir as relações entre os departamentos eles não tocam. Porque pra fazer isso, eles precisam de um plano de assuntos, uma Tabela de Temporalidade, ou seja de racionalizar aquela documentação, seu uso, acumulação e eles não têm competência pra atuar nisso. Então as empresas tomam, às vezes, atitudes erradas (...). A luta de todo

arquivista e minha pessoal, e eu acabo puxando isso pra minha empresa, é em benefício do arquivo e em benefício da minha empresa também, porque a partir do momento em que as empresas reconhecerem a gestão documental como elemento preliminar a toda a atividade de GED e digitalização, o mercado vai melhorar bastante.”

O grande diferencial da Arquivologia para as empresas que precisam ter seus documentos organizados está na oferta de serviços, que poucos sabem fazer unindo a técnica e a teoria que o trabalho de arquivo exige, pois “gerenciar arquivos com ‘qualidade total’ pressupõe cientificidade.” (Jardim, 1999, p. 105). Portanto, é de mister importância que todo trabalho em arquivo seja bem executado, independentemente do tamanho do cliente ou do nome que esse cliente tenha no mercado — só assim, o profissional de arquivo poderá obter bons resultados e confiança no trabalho do arquivista.

No momento em que as entrevistas foram realizadas, todos os profissionais estavam efetivamente com cliente no mercado. Desse modo, procurou-se saber qual é a clientela mais numerosa quanto à procura pelo serviço de organização de arquivo e qual o tamanho do cliente: empresas de pequeno, médio ou grande porte. É interessante observar que, às vezes, o tamanho do cliente é inversamente proporcional ao tamanho do serviço que o prestador recebe para fazer, ou seja, há clientes grandes com um acervo pequeno — consequentemente um trabalho pequeno não vai exigir uma equipe grande ou nem mesmo estagiários. Entretanto, é bom ressaltar que clientes conhecidos chamam a atenção de outros clientes e isso também é usado pelos entrevistados como *marketing* de seus trabalhos. Para exemplificar temos alguns clientes citados pelos entrevistados: Caixa Econômica Federal, Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro (CERJ), Cinemateca Brasileira, Petrobras, Plaza Shopping, Refinaria de Petróleo de Manguinhos S.A, Companhia Vale do Rio Doce, Votorantim. Por outro lado, há empresas pequenas com um acervo grande para tratar. Observa-se, com esse exemplo, que os dois clientes trazem vantagens diferenciadas para o prestador, pois um oferece o aval de seu nome agregado ao serviço e o outro cliente oferece, se for um trabalho com um acervo realmente grande, a possibilidade de bons rendimentos financeiros.

Quanto à clientela mais numerosa, todos os profissionais afirmaram realizar mais trabalhos em empresas privadas do que nas instituições públicas. Para E6, as licitações nos últimos dois anos foram muito poucas, “praticamente zero”. Sendo assim, afirma-se a necessidade de o prestador de serviços ter na sua carteira de clientes um número razoável de contatos que lhe tragam alternativas de trabalho e sejam capazes de gerar novos trabalhos e, sucessivamente novos contratos, porque se o profissional vive de vender serviços é preciso saber também conquistar novos clientes e novos mercados. Perguntou-se também quanto ao mercado fora do Rio de Janeiro: apenas E1 e E6 tiveram clientes em outros estados (São Paulo, Minas Gerais e Brasília). Para E6, o filão de seu mercado está concentrado no centro do Rio de Janeiro.

Sob o aspecto da remuneração do profissional que presta serviços, houve opiniões diferentes. Indagados sobre o retorno financeiro, E4 e E5 responderam que se sentem satisfeitos e que dá para viver com a remuneração que recebem pelos trabalhos prestados, não foram citados valores. Saiba o leitor que E4 atua como autônomo e, desde que se aposentou em 1997, vem prestando serviços de consultoria; e o entrevistado E5 tem uma empresa de prestação de serviços e mantém vínculo empregatício com uma firma. A empresa de E7, na

época da entrevista, não havia começado a dar lucro porque o dinheiro que entrava no caixa estava sendo reinvestido na própria empresa; o que é bastante normal, pois toda empresa nova demora um tempo para dar o retorno financeiro investido e o tão sonhado lucro. E1 e E6 também mantiveram uma posição de administradores quanto ao retorno financeiro. Os relatos a seguir expressam a visão de cada um sobre o mercado e sobre a diferença entre o arquivista consultor e o arquivista que tem a estabilidade de um emprego.

“(…) Não é como você ser funcionário de um lugar e ganhar R\$ 2.500,00 no final do mês — não é isso, entendeu? Aí, você tem que ser mais empresário do que técnico, porque a empresa não sobrevive sozinha, ela sobrevive através de você e o momento que ela ganha muito dinheiro, você tem sempre que pensar que tem dia que ela pode não ter tantos clientes e não ganhar tanto dinheiro; e você tem que ter reserva, você tem que investir e tem que ter uma série de coisas.” (E1)

“Eu acho que tem pessoas que têm um perfil pra ser arquivista. O arquivista e o consultor pra mim têm uma diferença brutal, não é a nível de conhecimento, mas é a nível de mentalidade. Quer dizer, o consultor de arquivo hoje, tem que ser muito empreendedor; e eu diria que ele tem que ser um pouco aventureiro — é aquela pessoa que pode estar ganhando dinheiro agora num projeto, mas não sabe o dia de amanhã; quer dizer, amanhã você pode levar um tempo pra fechar um novo projeto. É diferente do arquivista, a pessoa que quer segurança deve ser arquivista de uma empresa — o salto talvez não venha a ser muito grande, mas ele tem uma segurança — e o outro vai escolher a possibilidade de, de repente, ganhar um bom dinheiro num projeto, mas nessa estrada vai encontrar ‘pedras no caminho’. Eu acho que o consultor de arquivo, hoje, deve ter uma visão mais ampla. Você não pode querer viver de organizar documentos, você tem que pensar numa gestão maior de informação, ou seja, associar a informática a esse processo, associar análise de melhoria de processo, tratar processo, tratar atividade, pensar realmente em gestão da qualidade também pra que você consiga ter objetos, contratos que te dêem um rendimento maior. Até porque, na verdade, isso já mudou muito em relação há 10 anos atrás, quando a gente começou; já mudou muito a maneira do cliente olhar pra você, mas ainda tem aquele cliente que acha que organizar arquivo é organizar papel em ordem alfabética e isso desvaloriza o trabalho que você faz.” (E6)

Através dos depoimentos dos entrevistados, percebe-se que o mercado para o prestador de serviço em arquivo existe, está em expansão e, como qualquer outro mercado de trabalho também, precisa ser conquistado, principalmente para o profissional recém-formado. A Arquivologia tem talvez uma vantagem sobre as outras profissões, porque ela não tem o seu mercado saturado; pelo contrário, é um mercado em plena expansão que tem no profissional seu grande aliado e disseminador. Entretanto, essa oferta de trabalho no mercado não é algo que fica à mostra para o arquivista; é algo que precisa ser conquistado cliente a cliente, através do *know-how* do profissional e de todo o diferencial que o serviço de arquivo bem planejado — e, sobretudo, bem executado, pode oferecer às empresas.

Conclusão

No decorrer das entrevistas observamos que a prestação de serviço, muitas vezes, começa como uma alternativa para o profissional usar sua experiência na área e escapar do desemprego ou mesmo por acaso — para atender a pedidos de amigos que precisam de seus préstimos. A partir da análise dos dados percebemos

que o mercado de trabalho para o arquivista é amplo e profícuo, porém para a maioria do empresariado o ramo da Arquivologia continua como uma profissão não conhecida como de nível superior. Nas universidades faz-se necessário adequar, com urgência, as disciplinas às novas exigências do mercado, dando-se mais ênfase para as disciplinas sobre documentos eletrônicos e digitais; gestão não só de documentos, mas também de pessoal e empreendedorismo. Pois o arquivista, atualmente, para manter-se na profissão precisa estar muito bem atualizado. Por isso, torna-se tão necessária a experiência adquirida nos estágios extracurriculares, porque o estágio oferecido pela universidade está muito aquém do que o futuro profissional realmente precisa para aprender e praticar. Deveríamos ter, ao longo do curso, disciplinas que funcionassem como laboratórios de treinamento em organização e projetos em arquivo. No caso da entrevista de E7, houve uma percepção do potencial do mercado quando ainda era estudante, pois ele passou por muitos estágios e isso o ajudou a obter desenvoltura e experiência suficientes, que o levaram a se sentir apto para ingressar imediatamente no campo da consultoria.

Nas entrevistas, todos os profissionais definiram com clareza a diferença entre consultoria e terceirização. Nos dois casos, o profissional é contratado para executar um determinado trabalho definido pela empresa-cliente, na busca de uma solução estratégica para um problema, porém de forma diferente: um é contratado pelas suas idéias e experiências (o consultor), o outro é contratado pelas sua técnica e mão-de-obra especializada (o terceirizado). Na terceirização, as áreas trabalhadas são as atividades de apoio. Faz-se necessário esclarecer que nunca as atividades relacionadas com as atividades-fim da empresa deverão ser terceirizadas; entretanto, na consultoria as decisões poderão ser das áreas estratégicas, principalmente se o consultor fizer parte do *staff* e neste caso, obviamente, não estamos falando de prestação de serviço e sim do corpo administrativo e decisório da empresa. Voltamos a afirmar, que no serviço de arquivo nossa pesquisa mostrou que essas duas atividades caminham juntas e se complementam, porque dificilmente um serviço é contratado independentemente do outro, pois em geral os arquivos das empresas estão na mais profunda desorganização, necessitando de uma rápida solução para o estado de calamidade em que se encontram. Atentamos para o fato de que as empresas que prestam serviços de terceirização e consultoria são uma boa opção de mercado para o arquivista recém-formado, pois elas oferecem oportunidades diversificadas de trabalho, podendo também efetivar o profissional no seu quadro de funcionários.

Segundo nossos entrevistados, o mercado mostra-se bastante receptivo ao trabalho do arquivista à medida que este consegue negociar um projeto de trabalho claro e objetivo no tratamento dos vários tipos de documentação ou acervo. Um exemplo que podemos usar a título de ilustração é um cliente de um nossos entrevistados que mantém um arquivo só de amostras de tecidos, pois trata-se de uma indústria têxtil. Nota-se que o leque de opções para o arquivista é amplo e diversificado, desta forma, é imprescindível que o conhecimento desse profissional também o seja.

Percebemos nessa investigação que, seja na terceirização, seja na consultoria o profissional deverá estar bem informado sobre a estrutura e os objetivos da empresa, para poder traçar metas de trabalho, no intuito de ajudá-la a sanar os problemas nos seus arquivos e melhorar de forma significativa o trâmite e o uso da informação no âmbito interno e externo. Desse modo, espera-se que a pesquisa traga algum esclarecimento sobre a atuação e a

postura do profissional que se lança hoje no mercado de trabalho em arquivo. Espera-se também abrir uma passagem para novas investigações a respeito do assunto, pois o mercado de trabalho é dinâmico e voraz. Sendo assim, o arquivista precisa saber que o filão de mercado existe e está à espera de profissionais que saibam se adaptar aos ventos da mudança que ocorrem em todas as áreas e em todas as profissões modernas.

Notas:

1. Os dados deste artigo foram objeto de pesquisa monográfica sob orientação do Prof. Dr. José Maria Jardim. Universidade Federal Fluminense. set. 2003.
2. GED é um conjunto de tecnologias que permite o gerenciamento de documentos de forma digital. Tais documentos podem ser das mais variadas origens e mídias, como papel, microfilme, som, imagem e mesmo arquivos já criados na forma digital. A tecnologia que antecedeu o GED no gerenciamento de documentos foi a microfilmagem, ainda hoje utilizada por diversas empresas. (CENADEM, jun. 2003).

Referências Bibliográficas

- ARQUIVO & ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: Associação dos Arquivistas Brasileiros, p. 1-30, set. 1973.
- ARQUIVO NACIONAL. *Resolução nº6, de 15 de maio de 1997. Dispõe sobre diretrizes quanto à terceirização de serviços arquivísticos públicos*. Disponível em: <<http://www.arquivonacional.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2001.
- BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. O direito e o avesso da consultoria: como proceder mudanças organizacionais através de um processo de consultoria profissional, seguro e eficaz. São Paulo: Makron, 1999. 140 p.
- BLOCK, Peter. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron Books, 1991. 265p. il.
- BRANDÃO, Luiz Paulo Mendonça. Empreendedorismo como preparação para o mercado de trabalho. In: EDUCAÇÃO SEBRAE. *Mercado: capacitar para vencer*. O Globo – Projeto de marketing, Rio de Janeiro, [s.n], 20 abr. 2003, p.2.
- BUENO, Francisco da Silveira. Dicionário da língua portuguesa. 11. ed. Rio de Janeiro: Fundação de Apoio ao Estudante (FAE), 1984. 1.263 p.
- CAMARGO, Ana Maria de Almeida; BELLOTTO, Heloísa Liberalli (Coord.). *Dicionário de terminologia arquivística*. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros [Núcleo Regional de São Paulo]: Secretaria de Estado da Cultura, 1996. 91 p.

CENADEM. *A evolução do GED*. Disponível em : <http:// www.cenamem.com.br/ged/ descr.cwdo # evolucao>. Acesso em : 23 jun. 2003.

CHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. Trad. Prof. Antônio Duílio Sandano. São Paulo: Editora Edgar Blücher Ltda. (2. reimp. em 1995). 155 p.

DEMO, Pedro. *Pesquisa: princípio científico e educativo*. 3. ed. São Paulo: Cortes, 1992. 120 p.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 9 ed. São Paulo: Perspectiva, 1977. 170 p.

FALHA na administração: empresária defende a tese de que graduação não forma empreendedores. *O Globo*, Rio de Janeiro, 22 set. 2002. Boa Chance, p. 12.

GIOSA, Lívio A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. rev.amp. São Paulo:Pioneira, 1997. 144 p. il.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1997. 107 p.

JARDIM, José Maria. *Sistemas e políticas públicas de arquivos no Brasil*. Niterói: EDUFF, 1995. 196 p.
_____. A produção de conhecimento arquivístico: perspectivas internacionais e o caso brasileiro. In. JARDIM, José Maria; FONSECA, Maria Odila (org.). *A formação do arquivista no Brasil*. Niterói, RJ: EDUFF, 1999. cap. 5, p. 87-111.

KUBR. *Consultoria: um guia para a profissão*. Trad. Joaquim Sérgio de O. Corrêa e Maria Regina D. E. Carvalhal. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986. 322 p. il.

LEITE, Maria Amélia Gomes. *Arquivo versus empresa: uma briga de foice*. *Arquivo & Administração*. Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 7-9. maio-ago. 1978.

LODI, João Bosco. *A entrevista: teoria e prática*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 176 p.

MENDONÇA, Márcia Furtado. "Ausências" nas intervenções de consultorias. *Cadernos EBAP* [Escola Brasileira de Administração da Fundação Getúlio Vargas], Rio de Janeiro, n. 116, p. 36, jun. 2001.

ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases, estratégias*. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999. 124 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 2. ed. rev.ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 178 p.

PAES, Marilena Leite. Terceirização nos arquivos? *Arquivo & Administração*, Rio de Janeiro, n.2, p. 57-62, 1996.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995. 286 p. il.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. 9 ed. São Paulo: STS, 1998. 317 p.

SHELLENBERG, Theodore Roosevelt. *Arquivos Modernos: princípios e técnicas*. Trad. Nilza Teixeira Soares. Rio de Janeiro: FGV, 1973. 345 p. il.

SEBRAE. Educação empresarial: desenvolvimento do processo de consultoria. Rio de Janeiro: Edição SEBRAE, 2002. 81 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. *Apresentação de trabalhos monográficos de conclusão de curso*. 5 ed. rev. ampl. Niterói: EDUFF, 2001. 66 p.

WEINBERG, Gerard M. *Consultoria: o segredo do sucesso*. Trad. Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: McGraw – Hill, 1990. 261 p.

ZOGLIN, Gilbert G. *De executivo a empreendedor*. Trad. Edite Siegert Sciulli. São Paulo: Makron Books, 1994. 207 p.