

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

FELIPE HENRIQUE ALVES DE ANDRADE

**OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE ARQUIVOS NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: O CASO DA CAP/PROGEPE**

JUIZ DE FORA
2017

FELIPE HENRIQUE ALVES DE ANDRADE

**OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE ARQUIVOS NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: O CASO DA CAP/PROGEPE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof. Dr.^a Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

JUIZ DE FORA

2017

FELIPE HENRIQUE ALVES DE ANDRADE

**OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE ARQUIVOS NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: O CASO DA CAP/PROGEPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em: 24 de agosto de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr.^a Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

Prof.^a Dr.^a Francisca Cristina de Oliveira Pires

Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Drumond e Castro

À Delu, minha amada companheira, pelo amor, carinho, perseverança e por me permitir sempre "fazer do teu sorriso um abrigo".

AGRADECIMENTOS

A Jeová Deus por me guiar em cada decisão, me sustentar em cada dificuldade, me consolar em cada dor e me reanimar em cada oportunidade.

À minha esposa, Deluygy, por me apoiar incondicionalmente e de forma dedicada em nosso casamento, especialmente no período do mestrado. Obrigado pelo amor, compreensão, paciência e por me motivar a ser uma pessoa melhor a cada dia para você e para os outros.

A meus pais, Marcelo e Sheila, por terem me educado e fornecido o alicerce moral e emocional que me torna quem eu sou. Sou grato por seu amor e afeto perenes.

À minha irmã, Marcella, pela amizade de sempre e por me ensinar os benefícios da cooperação e da paciência.

Aos meus amigos por constituírem um círculo sadio de proteção em torno de mim, me salvando do tédio eterno ou do mais forte desânimo, garantindo que permanecesse são e salvo ao final desta trajetória. Obrigado por entenderem minha ausência justificada em diversos momentos.

Aos que gentilmente participaram desta pesquisa na forma de questionários ou entrevistas, o que inclui meus colegas da Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), aos quais sou grato também pelo companheirismo diário, pelos ensinamentos e experiências.

Aos professores Dra. Luciana Verônica Silva Moreira, Dra. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim e Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior, pelas ricas sugestões e contribuições oferecidas nas bancas de avaliação desta dissertação.

À professora Dra. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim por me orientar cuidadosamente na produção de minha pesquisa e de seu texto resultante.

Aos Agentes de Suporte Acadêmico (ASAs) Priscila e Álisson, por sua importante presença nos estágios iniciais de escolha e delimitação do tema, bem como pela elaboração do projeto de pesquisa que precedeu este trabalho.

À Helena, ASA que realizou um trabalho excepcional, empenhado e meticuloso de orientação para a escrita da dissertação, para a formulação e execução da pesquisa de campo e para os ajustes e correções que aprimoraram este trabalho.

Aos que porventura não tiveram seus nomes aqui lembrados mas atuaram de forma direta ou indireta na construção dos saberes, memórias e afetos que participam da tessitura do meu ser.

Run, rabbit, run
Dig that hole, forget the sun,
And when at last the work is done
Don't sit down, it's time to dig another one.

(Pink Floyd - Breathe)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discute os caminhos e implicações práticas na adoção de uma política de arquivos universitária dedicada a pensar a gestão de documentos produzidos e recebidos pela UFJF, assumindo como recorte de análise a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) e, em certo grau, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) à qual ela pertence. Nesse cenário, anunciam-se desafios postos pelo contexto da expansão planejada e executada no bojo do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Com isso em mente, define-se como objetivo geral para este estudo promover o diagnóstico sobre o desenvolvimento e implementação do Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ-UFJF) e a política de arquivos adotada pela mesma, de maneira a revelar as falhas dos procedimentos escolhidos que resultam na precarização da gestão e preservação de documentos da vida funcional dos servidores no âmbito da CAP, cenário primordial onde deu-se esta pesquisa. Assim, com o objetivo de identificar os elementos que constituem tais problemas, abordam-se autores relacionados ao eixo teórico de arquivologia e política de arquivos universitária. Nesse sentido, destacam-se as contribuições de teóricos como Theodore Schellenberg, Heloísa Bellotto, Jean-Yves Rousseau e Carol Couture, dentre outros. O debate teórico se amplia com a análise de diretrizes e documentos veiculados pela UFJF que esclareçam em que medida estão ocorrendo as discussões sobre a implantação de uma gestão documental universitária. A metodologia de pesquisa adotada é de natureza quali-quantitativa, com uso do viés do caso de gestão, utilizando como instrumentos a aplicação de questionários em servidores da CAP e a realização de entrevistas com gestores da PROGEPE e de outros setores que possuem relevância no cenário das políticas estratégicas dedicadas à gestão documental. A presente pesquisa permitiu concluir, conforme se verificará no decorrer do texto, que ocorre uma configuração inconclusa da política de arquivos a nível institucional, em atendimento aos postulados teóricos e metodológicos recomendados, bem como falta de priorização do trabalho de gestão documental por parte de gestores e detentores do poder decisório, refletindo na ausência de esforços sérios e comprometidos no avanço da implementação da política de arquivos. Em virtude disso, apresenta-se ao final desta dissertação um Plano de Ação Educacional (PAE) composto de recomendações e ações visando fortalecer as práticas de gestão documental na CAP e imbuir seus servidores com conhecimentos e responsabilidades nesse respeito.

Palavras-Chave: Gestão documental. Sistema de arquivos. Política de arquivos.

ABSTRACT

This dissertation was developed under the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied discusses the practical ways and implications of adopting a university archives policy dedicated to thinking about the management of documents produced and received by the UFJF, taking as an analysis subject the Coordination of Personnel Administration (CAP) and, in a certain way of degree, the Pro-Rector's Office of People Management (PROGEPE) to which it belongs. In this scenario, there are challenges posed by the context of the planned and executed expansion made possible by the Federal University Restructuring and Expansion Plans Support Program (REUNI). With this in mind, it is defined as general objective for this study to promote the diagnosis about the development and implementation of the Archives System of the UFJF (SIARQ-UFJF) and the archives policy adopted by it, in order to reveal the failures of the chosen procedures that result in the precariousness of the management and preservation of documents belonging to the professional life of the public servants within the scope of the CAP, the primordial scenario where this research was given. Thus, in order to identify the elements that constitute such problems, this work approaches the authors related to the theoretical axis of archivology and university archives policy. In this sense, the contributions of theorists such as Theodore Schellenberg, Heloísa Bellotto, Jean-Yves Rousseau and Carol Couture, among others, stand out. The theoretical debate expands with the analysis of guidelines and documents conveyed by the UFJF that clarify the extent to which discussions are taking place regarding the implementation of a university documents management. The research methodology adopted is of a qualitative and quantitative nature, using the bias of the management case, using as instruments the application of surveys in CAP's servants and interviews with managers of PROGEPE and other sectors that have relevance in the scenario of the strategic policies dedicated to the documents management. This research led to the conclusion, as it will be verified throughout the text, that there is an unfinished configuration of the archives policy at institutional level, in compliance with the recommended theoretical and methodological postulates, also lack of prioritization on document management work by managers and holders of the decision-making power, reflecting in the absence of serious and committed efforts to advance the implementation of the archives policy. As a result of this, an Educational Action Plan (PAE) composed of recommendations and actions is presented at the end of this dissertation, aiming to strengthen the document management practices in the CAP and imbue its employees with knowledge and responsibilities in this regard.

Keywords: Documents management. Archives system. Archives policy.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAD	Comissão de Classificação e Avaliação de Documentos
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CAMP	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAVAS	Comissão de Avaliação do SIARQ-UFJF
CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CFAP	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoas
CIS	Comissão de Implantação do SIARQ-UFJF
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
COSSBE	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar
DPA	Diretrizes de Política de Arquivos da UFJF
EaD	Educação a Distância
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
FALE	Faculdade de Letras
GCAD	Gerência de Cadastro
GREM	Gerência de Controle de Remunerações
IAD	Instituto de Artes e Design
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICH	Instituto de Ciências Humanas
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PAE	Plano de Ação Educacional
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PROADES	Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
Prouni	Programa Universidade para Todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das

Universidades Federais

SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIARQ-UFJF	Sistema de Arquivos da UFJF
SIASS/UFJF	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
TAE	Técnico-Administrativo da Educação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da PROGEPE.....	32
Figura 2: Representação das atribuições conferidas à CAP face à estrutura da UFJF.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária dos servidores da CAP.....	82
Gráfico 2: Tempo de serviço na UFJF e na CAP.....	83
Gráfico 3: Participação em responsabilidades adicionais.....	84
Gráfico 4: Compreensão da gestão de arquivos.....	85
Gráfico 5: Compreensão da Lei de Arquivos.....	86
Gráfico 6: Percepção do SIARQ-UFJF.....	88
Gráfico 7: Percepção do Arquivo Central.....	89
Gráfico 8: Envolvimento com a gestão arquivística.....	91
Gráfico 9: Uso de materiais do arquivo.....	92
Gráfico 10: Autoavaliação do envolvimento com gestão arquivística.....	93
Gráfico 11: Percepção sobre responsabilidades na gestão do arquivo.....	95
Gráfico 12: Existência de profissionais especializados na CAP.....	97
Gráfico 13: Percepção da importância e lugar da gestão de arquivos na CAP.....	100
Gráfico 14: Digitalização versus manutenção de arquivo físico.....	101
Gráfico 15: Avaliação da qualidade do trabalho de TAEs em arquivo.....	104
Gráfico 16: Competência e limites do técnico responsável pelo arquivo.....	105
Gráfico 17: Perda de documentos no arquivo corrente.....	106
Gráfico 18: Avaliação das estruturas do arquivo corrente da CAP.....	107
Gráfico 19: Avaliação do papel da PROGEPE frente à gestão documental da CAP.....	110
Gráfico 20: Orientações claras para a gestão documental.....	113
Gráfico 21: Assistência e suporte do Arquivo Central.....	114
Gráfico 22: Impacto do REUNI sobre a gestão de documentos.....	116
Gráfico 23: Contratação de servidores para a CAP.....	117
Gráfico 24: Oferta de cursos de capacitação para gestão de arquivos.....	120
Gráfico 25: Participação em cursos de capacitação para gestão de arquivos.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Coordenações componentes da PROGEPE e suas atribuições.....	31
Quadro 2: Discriminação de atribuições da CAP por gerência.....	33
Quadro 3: Responsabilidades atribuídas pelas DPA.....	42
Quadro 4: Modelo estrutural do Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ-UFJF).....	45
Quadro 5: Critérios da NOBRADE para descrição de documentos.....	70
Quadro 6: Descrição das tarefas constantes da gestão documental.....	73
Quadro 7: Rotinas para destinação dos documentos.....	75
Quadro 8: Causas mais comuns para os problemas de gestão de arquivos.....	130
Quadro 9: Descrição dos elementos do caso de gestão.....	131
Quadro 10: Descrição das etapas e ações do PAE.....	133
Quadro 11: Descrição das ações da Etapa 1 do PAE.....	140
Quadro 12: Descrição das ações da Etapa 2 do PAE.....	145
Quadro 13: Descrição das ações de monitoramento e avaliação do PAE.....	147

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 GESTÃO ARQUIVÍSTICA E POLÍTICA DE ARQUIVOS NA UFJF	22
1.1 Arquivologia: conceitos e aplicações no cenário universitário	23
1.2 A Universidade Federal de Juiz de Fora	28
1.2.1 Breve histórico da UFJF e da PROGEPE	28
1.2.2 Organização e atribuições da CAP	32
1.2.3 Análise da política de arquivos vigente	37
1.2.4 REUNI e seus impactos locais	46
1.3 Os desafios na implementação de uma gestão arquivística global	51
2 CONTRAPONTO E REFLEXÕES ENTRE A TEORIA ARQUIVÍSTICA E A POLÍTICA UNIVERSITÁRIA DE ARQUIVOS	58
2.1 Perspectivas de análise teórica	59
2.1.1 Características fundamentais de um arquivo	59
2.1.2 O ciclo de vida dos documentos	64
2.1.3 Gestão documental e política de arquivos	71
2.2 Metodologia e ferramentas analíticas	76
2.3 Apresentação e análise dos dados	80
2.3.1 Perfil e percepção dos servidores e gestores acerca da gestão arquivística de documentos e suas implicações	81
2.3.2 Relação cotidiana e engajamento com práticas de gestão documental	91
2.3.3 Percepção das políticas e práticas institucionais da UFJF no âmbito da política de arquivos	107
2.3.4 Postura frente a desafios e dificuldades postos para a gestão documental	116
3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO SOBRE O CASO DE GESTÃO	124
3.1 Considerações sobre o tema	124
3.2 Plano de Ação Educacional (PAE)	132
3.2.1 Etapa 1: Planejamento estratégico	136
3.2.2 Etapa 2: Intervenção na CAP	141
3.3 Avaliação do Plano de Ação Educacional	146

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
REFERÊNCIAS..	153
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA CAP.....	157
APÊNDICE B - ROTEIROS DE ENTREVISTA.....	162
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	164

INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), tendo passado por recentes expansões quanto à oferta de cursos e vagas, implicando também em crescimento de seu corpo efetivo de servidores, juntamente com obras de expansão física, conta hoje com 3039 funcionários efetivos (entre docentes e técnico-administrativos), segundo dados apresentados pelo Relatório de Autoavaliação da UFJF relativo ao período de 2015 (UFJF, 2016, p. 16-17).

A partir dessas considerações iniciais, torna-se possível examinar os impactos estruturais da expansão da universidade, especialmente os relacionados à gestão de pessoas, e colher alguns indícios preocupantes que apontam para uma sobrecarga de procedimentos e responsabilidades relativos à gestão de documentos referentes à vida funcional dos servidores sobre os profissionais incumbidos da mesma. Considerando que a UFJF obedece a determinações jurídico-legais que condicionam a adoção dos princípios e diretrizes da arquivologia, não se pode negligenciar o cuidado em proceder no correto tratamento e arquivamento dos formulários e processos produzidos ou recebidos no âmbito das rotinas administrativas.

Não obstante o fato de ter ocorrido ampliação na oferta de vagas, observa-se um descompasso entre as condições de infraestrutura da instituição e as demandas criadas pela expansão. Dentre as demandas visíveis, destacam-se a necessidade de mais servidores efetivos e a construção e reformas de prédios - o que é visível de forma crítica no *campus* avançado de Governador Valadares, onde não há ainda uma estrutura própria da UFJF, ocorrendo uso de espaços particulares sob a forma de aluguel ou empréstimo. Adicionalmente, destaca-se a necessidade por mais espaço para alocação de documentos pertencentes aos arquivos correntes, intermediários e permanentes.

Este último aspecto adquire expressão no campo das atitudes urgentes a serem adotadas em benefício do processo de expansão ordenado e equilibrado, haja vista que não há espaço suficiente para o arquivamento de tantos processos e formulários e não há pessoal técnico especializado ou assistentes em administração em número satisfatório dedicados à tarefa de executar as etapas constantes da gestão arquivística de documentos.

Tais etapas incluem a análise e classificação dos documentos, passando por seu arquivamento e posterior transferência para o Arquivo Central, quando atingirem prazo previsto no guia produzido a partir da Resolução nº 14, de 24 de outubro de 2001, de autoria do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) intitulado "Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo; relativos às atividades-meio da administração pública".

Em adição ao problema de insuficiência de estrutura física e de insuficiência de profissionais que participam ativamente dos processos de gestão arquivística, há ainda a persistência da cultura de resistência por parte dos servidores (notadamente aqueles que trabalham há mais tempo na instituição) em participar mais ativamente em processos que contribuam para o sistema de gestão arquivística, por encará-lo como trabalho excessivo ou possível obstáculo no exercício de suas funções habituais. Decorre disso a noção de que o trabalho de processamento, guarda e conservação dos arquivos não abrange as rotinas de trabalho dos servidores em geral. Em outras palavras, apesar de a gestão estratégica de documentos ser naturalmente atividade centralizada, há espaço para a atribuição de maior protagonismo para os funcionários não envolvidos diretamente com a gestão, o que não se realiza. Disso resulta uma sobrecarga de trabalho para o servidor comprometido com a gestão documental e com isso em progressivo retardamento do trabalho de arquivamento.

Trata-se de um problema que afeta a UFJF como um todo, mas que pode ser observado mais criticamente na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE, antiga Pró-Reitoria de Recursos Humanos), uma vez que esta possui um arquivo funcional localizado na Gerência de Cadastro (GCAD), setor pertencente à Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), que contém as pastas relativas a todos os servidores da universidade. Este arquivo é gerenciado e recebe manutenção rotineira por apenas um servidor, assistente em administração, que recebe uma vez a cada semana o auxílio de uma técnica de arquivo lotada no Arquivo Central, em caráter de colaboração mantida por esse setor junto à CAP. Não há arquivistas nem técnicos de arquivo lotados na GCAD que estejam trabalhando rotineiramente nessa tarefa.

Falamos aqui de um quadro constante e inalterado em relação à recente política de gestão de arquivos adotada pela UFJF, uma vez que mesmo antes da implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das

Universidades Federais (REUNI) havia apenas um técnico de arquivo responsável pela gestão e conservação do arquivo funcional da PROGEPE, um quadro que manteve-se inalterado com a aposentadoria desse profissional e sua posterior substituição, não havendo multiplicação do pessoal que se encarregaria do arquivo corrente nem planejamento estratégico com vistas a aumento do espaço físico ocupado pelo referido arquivo.

Portanto, mesmo diante da expansão gerada pelo REUNI, fica evidente que não foi elaborada uma resposta no campo do pensamento estratégico e das políticas institucionais por parte dos gestores da UFJF no que tange ao tratamento de toda a massa documental que resultaria de tal processo de crescimento. Assim sendo, conforme se verificou em nossa pesquisa, falta à PROGEPE e à UFJF, de forma geral, a adoção de uma política consistente e perene de gestão dos arquivos que fuja dos lugares comuns presentes na percepção do que seja o arquivo - persiste a relação de desconforto e alheamento frente ao trabalho de se gerir um arquivo com os corretos parâmetros, ao mesmo tempo em que expressões como "arquivo morto" indicam que o discurso e as práticas dos gestores e servidores tendem a encarar o arquivo como uma entidade inconveniente e descolada da sua rotina e obrigações.

O interesse em pesquisar o cenário estabelecido até aqui, constituído mormente por questões de natureza administrativa e de gestão arquivística, partiu da minha relação cotidiana com esse universo, enquanto servidor técnico-administrativo da UFJF, mas também de minha formação acadêmica. Sou bacharel e licenciado em História nesta mesma instituição, tendo concluído o curso em 2009 e obtido em 2011 uma Habilitação para o Patrimônio Histórico como curso opcional e adicional presente na grade do curso principal. Tal habilitação fornece saberes e competências para o trabalho com instituições de preservação do conhecimento, do patrimônio artístico, arquitetônico e museológico. Em termos práticos, inclui aprendizado sobre o que são arquivos, quais princípios regem sua formação e sua gestão, como se dá o tratamento dos documentos nas suas diversas fases de existência (corrente, intermediário e permanente, termos que serão melhor explicados mais à frente).

Ademais, participei de estágio supervisionado pelo Prof. Galba Ribeiro Di Mambro no período de abril de 2009 a março de 2011, conduzido nas dependências do Arquivo Histórico (atualmente Centro de Documentação). O Arquivo Histórico da UFJF iniciou suas atividades em 25 de março de 1985 e foi instituído como Órgão

Suplementar da Universidade em 24 de julho de 1993, vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Trata-se de um centro de documentação e memória social, e não do setor de arquivos permanentes da UFJF, que é gerido pela Diretoria do Arquivo Central, mais especificamente a Coordenação de Arquivos Permanentes. Os objetivos principais do Arquivo Histórico estão voltados para a coleta e tratamento de documentos úteis à pesquisa histórica. Seu acervo é híbrido, contém fundos arquivísticos particulares e públicos gerados fora do contexto da UFJF além de dispor de coleções textuais e bibliográficas e coleções de documentos especiais (não textuais).

Avançando na descrição do meu envolvimento com atividades e projetos ligados à gestão de arquivos, há que pontuar que desde minha nomeação e posse como assistente em administração na UFJF, ocorridas em junho de 2014, estou lotado na Gerência de Cadastro, setor que pertence à CAP e se responsabiliza pela gestão de informações, dados e documentos relativos à vida funcional dos servidores universitários, ativos e inativos. No momento, estou incumbido de gerir o arquivo corrente do setor, agindo diariamente no processamento, arquivamento e conservação de documentação expedida e/ou recebida pela CAP, podendo com isso acompanhar de perto os desafios relativos à gestão de arquivos caracterizados anteriormente.

Portanto, minha experiência acadêmica e minha experiência de trabalho desenvolvida no âmbito da CAP funcionam como fontes de informação e motivação para a pesquisa a que me proponho, servindo como alicerce para a bagagem teórica que apresento no sentido de compreender e intervir sobre o caso de gestão formado.

Em virtude das observações realizadas sobre o cenário recente de crescimento da UFJF, em conexão com os desafios estruturais que o acompanham, destacamos que tal expansão e seus efeitos configuram-se como fatores externos aos procedimentos de tratamento da informação que acrescentam dificuldades e desafios em sistematizar tais ações. Assim sendo, apresentamos como problema central de nossa pesquisa, que manifesta-se como um caso de gestão, o desequilíbrio na organização e execução de uma política de arquivos conjugada com um sistema de arquivos que cuide dos documentos produzidos e/ou recebidos pela PROGEPE, com ênfase no ambiente da CAP, que assumimos como recorte primário de nossa análise.

O cenário desenhado anteriormente configura um desafio para que se preserve a ordem e não haja prejuízo das atividades desempenhadas rotineiramente no âmbito da instituição em razão do acúmulo de material ou de tarefas. A partir disso, pode-se resumir o caso de gestão em relevo por meio da seguinte questão: como proceder à concretização da política de arquivos universitária em sua plenitude de maneira a aprimorar as técnicas, metodologias e processos adotados na gestão documental da CAP/PROGEPE?

A partir de tal questão, definiu-se como objetivo geral para esta pesquisa o que segue: promover diagnóstico sobre o sistema de gestão de arquivos e a política de arquivos adotada pela UFJF, de maneira a revelar as falhas dos processos desenvolvidos que resultam na precarização da gestão e preservação de documentos da vida funcional dos servidores.

Este objetivo se desdobrou nos seguintes objetivos específicos:

1) analisar os entraves na implementação da gestão arquivística de documentos no âmbito da Coordenação de Administração de Pessoal, de forma a produzir diagnóstico sobre a situação atual da gestão de arquivo corrente nesse espaço; 2) estabelecer quais são as fragilidades desse processo que resultam na sobrecarga de materiais e tarefas sobre o servidor incumbido do arquivamento; 3) identificar os fundamentos e procedimentos da política de arquivos a nível global, de maneira a esclarecer qual a postura assumida pela UFJF na formulação e execução de tal política; 4) analisar o processo de implantação do Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ-UFJF), cuidando em observar como seu progresso e desafios encontrados impactam o caso de gestão delineado no âmbito da CAP; 5) apresentar um plano de ação que contribua para o enfrentamento dos efeitos colaterais do movimento de expansão universitária, mediante correções no planejamento decisório dos gestores, capacitação dos servidores para implementação de valores e atitudes favoráveis à gestão arquivística e adequação dos espaços físicos disponíveis para a guarda da documentação, com possível expansão dos mesmos.

O debate que se instala nesta dissertação se desenvolve em três capítulos, os quais se articulam de acordo com os seguintes pontos: no capítulo 1, a título de apresentação e compreensão do caso de gestão, iniciamos pela compreensão de conceitos básicos da Arquivologia e de sua aplicação no cenário universitário, ao mesmo tempo em que buscamos situá-los no contexto da CAP, de forma a descrever como se promove a gestão arquivística de documentos funcionais e quais

os fatores responsáveis para a eclosão dos problemas apontados brevemente na introdução, bem como qual a postura global da UFJF com respeito ao planejamento e desenvolvimento de uma política de arquivos; no capítulo 2 abordamos os referenciais teóricos que auxiliam na análise crítica da questão-problema, além de delimitar a metodologia de coleta de dados escolhida, também identificando quais foram os instrumentos de pesquisa adotados e por que o foram; no capítulo 3 concluímos nossa pesquisa com a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE) que visa propor medidas eficazes para o enfrentamento dos desafios postos pela expansão universitária para a gestão de arquivos na UFJF.

1 GESTÃO ARQUIVÍSTICA E POLÍTICA DE ARQUIVOS NA UFJF

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma descrição do cenário em que se descortinam as características do caso de gestão a que nos propomos analisar e oferecer em posterior um plano de ação. Assim, busca-se compreender de maneira ampla como a UFJF atua na elaboração e execução de uma política de arquivos a nível institucional e nos níveis intermediários e básicos de gestão. Interessa-nos apontar quais os elementos constitutivos das políticas adotadas pela universidade no sentido de promover a gestão dos seus documentos segundo as orientações do CONARQ e os princípios vigentes na Arquivologia.

De acordo com isso, inicialmente abordaremos os conceitos primários que subsidiam a discussão sobre o que é Arquivologia e como se dá a implementação de suas práticas no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior (IES), implicando compreender quais valores compõem a formulação de uma política de arquivos.

A seguir, buscaremos transpor os pressupostos teóricos básicos discutidos para a realidade da UFJF, apresentando um breve histórico da organização, sua organização e política de arquivos vigente. Há ainda a preocupação em reduzir a escala de descrição para o nível da Coordenação de Administração de Pessoal, de forma a explicitar as ligações entre os problemas observados nesse cenário com o cenário mais amplo da UFJF, o que significa estabelecer relações *micro-macro* em nossa abordagem.

Ao mesmo tempo, temos por alvo apresentar uma definição do REUNI com a finalidade de informar em que medida esse programa produziu impactos na gestão informacional e documental da UFJF, o que em último grau resultou também em efeitos sobre as rotinas administrativas observadas no âmbito da PROGEPE e da CAP.

1.1 Arquivologia: conceitos e aplicações no cenário universitário

A Arquivologia (ou Arquivística) é definida como a "disciplina que estuda as funções do arquivo e os princípios e técnicas a serem observados na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos" (BRASIL, 2005, p. 37). Tal disciplina configura-se como resposta às necessidades impostas pela organização administrativa pública ou privada, especialmente no que se refere à proteção e guarda dos documentos, que possuem relevância para registro, comprovação e contestação de informações. Além disso, a Arquivologia confere às instituições que possuem arquivos a capacidade de gerir eficientemente os mesmos, bem como oferecer transparência na realização de suas ações, permitindo aos interessados (cidadãos ou clientes) acesso a "informações contidas em seu acervo de maneira rápida e segura" (RONCAGLIO et al., 2004, p. 3).

A presença do tema dos arquivos não somente é natural para a disciplina de Arquivologia por sua etimologia, mas também pelo fato de constituir eixo central das discussões, bibliografia e atividades planejadas a partir do escopo da referida disciplina. Assim sendo, convém enfatizar os conceitos de arquivo:

- 1 Conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.
- 2 Instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos.
- 3 Instalações onde funcionam arquivos.
- 4 Móvel destinado à guarda de documentos (BRASIL, 2005, p. 27).

Para os objetivos pretendidos por esta dissertação, recorreremos constantemente à primeira definição, muito embora haja momentos identificados claramente nesta abordagem em que se utiliza a segunda definição, especialmente ao nos referirmos ao órgão existente na UFJF, conhecido como Arquivo Central, que responsabiliza-se pela direção do Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ-UFJF) e pela condução da política de arquivos da universidade.

Em adição aos conceitos fornecidos, buscando-se produzir maior esclarecimento temático sobre o(s) conceito(s) de arquivo, acrescentamos a definição proposta por Bellotto (2002), qual seja

Arquivos são conjuntos orgânicos de documentos produzidos/recebidos/acumulados por um órgão público, uma organização privada ou uma pessoa, no curso de suas atividades, independentemente do seu suporte, e que, passada sua utilização ligada às razões pelas quais foram criados, podem ser preservados, por seu valor informativo, para fins de pesquisa científica ou testemunho sociocultural (BELLOTTO, 2002, p. 18).

Dessa maneira, temos no arquivo a reunião de material documental produzido e/ou recebido por determinada instituição no exercício de suas atividades, o que leva à implicação de que os arquivos refletem, primeiramente, uma necessidade de teor administrativo, na medida em que atendem à "administração direta em suas atividades diversas, servindo de suporte à pesquisa técnica, administrativa e financeira", operacionalizando as atividades realizadas pela empresa ou instituição ao propiciar a consulta interna e externa de forma rápida e precisa (LOPES, 2004, p. 1).

A consulta interna, executada pelos membros da organização, relaciona-se ao fato de os arquivos constituírem fonte de pesquisa para a elaboração de ações e documentos respeitando-se um modelo padrão definido e registrado na documentação produzida anteriormente. Por consequência, se há boa organização e uma política de gestão de arquivos eficiente, os documentos arquivados auxiliam no planejamento estratégico, tomada de decisões, transmissão de ordens, além de evitar que experiências ou procedimentos malsucedidos do passado se repitam (LOPES, 2004, p. 2). Quanto à consulta externa, é preciso recordar que toda organização presta contas de suas ações a alguma entidade, seja ela o Estado, representando os interesses de uma Nação, seja o grupo de consumidores atendidos ou afetados pela mesma. Com isso, a transparência torna-se elemento essencial para a manutenção de boas relações ente organizações públicas e privadas e a sociedade, além de ser imprescindível numa sociedade calcada em valores democráticos e amparada pelo Estado de direito.

Em apoio a tal conclusão, Rousseau e Couture (1998) afirmam que

qualquer organização, independentemente da sua dimensão, missão ou esfera de atividade, tem necessidade de recursos para existir, funcionar adequadamente e se desenvolver. Neste sentido, e correndo o risco de nos repetirmos, reafirmamos que a informação constitui uma mercadoria tão vital para a empresa como os recursos humanos, materiais ou financeiros, sem os quais ela não conseguiria viver (ROUSSEAU E COUTURE, 1998, p. 63).

Perpassa na fala dos autores a percepção do valor imanente dos documentos arquivísticos, considerando especialmente aqueles que permanecem em uso corrente, haja vista que a informação contida nesses auxilia ao organismo que gere tais materiais por seu valor primário, com o intuito de decidir, agir e controlar decisões, ou por seu valor secundário, no sentido de propiciar pesquisas que incidam sobre os métodos, técnicas e decisões passados. Por consequência, obtém-se insumos para a condução de decisões mais acertadas, livres de dúvidas ou incertezas (ROUSSEAU E COUTURE, 1998, p. 65).

Além do aspecto pragmático, destacamos o mérito legal na produção de políticas dedicadas à gestão de arquivos. Face à pertinência da discussão relativa à preservação de documentos em repartições públicas, cabe recordar a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, e declara em seu primeiro capítulo o que segue, arrogando para o Estado papel fundamental na condução de políticas de gestão e preservação de documentos por ele geridos.

Art. 1º - É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação. (...)

Art. 4º - Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, contidas em documentos de arquivos, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujos sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, bem como à inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas (BRASIL, 1991).

Depreende-se, por essa razão, que é dever do Estado e dos seus agentes a realização da gestão responsável de documentos produzidos e/ou recebidos no exercício de suas atividades, o que inclui aqueles que instruem procedimentos acerca da carreira funcional das pessoas que compõem o quadro de servidores. Além da proteção de informações que sejam de interesse dos funcionários, cumpre salvaguardar também informações de interesse da sociedade, o que vem a ser confirmado pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), onde lê-se:

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

II - proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; e

III - proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso (BRASIL, 2011).

Com efeito, em virtude do princípio basilar da publicidade, manifestado por meio da transparência e acessibilidade da informação, em associação aos princípios constitucionais de legalidade e eficiência, torna-se evidente a importância de gerir os arquivos de instituições públicas, a exemplo da UFJF, que é foco de nossa pesquisa, com atenção especial àqueles relativos aos recursos humanos desta instituição. Sustentamos a hipótese, que é submetida à análise empírica no capítulo 2 deste trabalho, de que existem sérios problemas na atitude atual da instituição frente ao esforço de gestão e preservação dos seus arquivos, o que pode indicar postura de indiferença ou negligência no âmbito do pensamento estratégico institucional. Em vista disso, torna-se imperioso repensar as estratégias adotadas no enfrentamento dos impactos gerados pela expansão da instituição.

Em consonância com o material teórico e legal apresentado, os arquivos não podem ser tipificados como mera coleção de massa documental arcaica e sem valor, posto que conservam papel importante de arcabouço de informações e dados de impacto nas ações administrativas. Infelizmente, observa-se que essa percepção que tende a caracterizar os arquivos como ambientes esquecidos nas sombras do tempo, povoados por papéis velhos e sem finalidade, está muito arraigada no senso comum, inclusive dos servidores públicos, conforme pode-se verificar a partir de pesquisa conduzida por Calderon et al. (2004).

Assim sendo, importa considerar quais os elementos teóricos e fundamentos legais que sustentam a elaboração de uma política de arquivos, visando administrar uma gestão competente e responsável dos materiais produzidos e/ou recebidos pelas instituições públicas, destacadamente as universidades federais, haja vista que selecionamos para o foco desta pesquisa o ambiente da UFJF.

Em primeiro lugar, tem-se que uma política nacional de arquivos, em conformidade com os princípios teóricos da Arquivologia, compreende a definição e adoção de um conjunto de normas e procedimentos técnicos e administrativos para disciplinar as atividades relativas aos serviços arquivísticos da administração

pública, o que, por consequência, resulta na melhoria dos arquivos públicos e dos serviços oferecidos ao público (BRASIL, 2001, p. 7).

Tal política encontra-se alicerçada no que dispõe a já referida Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, comumente referida como Lei de Arquivos. A partir dessa lei que observamos a formulação de uma política consistente em âmbito nacional voltada para a gestão padronizada e coerente de documentação tanto em arquivos de organizações públicas quanto em privadas. Nesta mesma lei, encontramos a definição de um dispositivo que orienta a aplicação dos procedimentos próprios de uma política arquivística: a gestão documental.

Por gestão de documentos, entende-se, à luz do art. 3º da Lei de Arquivos, se tratar do "conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente" (BRASIL, 1991). Bernardes (1998, p. 11) acrescenta que a implementação de tais medidas "garante o efetivo controle de todos os documentos de qualquer idade desde sua produção até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente)" visando a obtenção de racionalização e eficiência administrativas além da preservação do patrimônio documental que possua interesse histórico-cultural.

A gestão de documentos com valor arquivístico condiciona a execução de políticas que implicam em benefícios diversos, a saber: o acesso rápido às informações, melhor organização, controle e integridade dos documentos e dos conjuntos documentais. No entanto, é preciso que ocorra a implementação de um sistema de arquivos para que a gestão se dê de maneira sistêmica, com interação entre os procedimentos da gestão dos documentos garantindo a sua eficiência e a eficácia (CARPES e CASTANHO, 2014, p. 73). Por sistema de arquivos, define-se como o "conjunto de arquivos que, independentemente da posição que ocupam nas respectivas estruturas administrativas, funcionam de modo integrado e articulado na persecução de objetivos comuns" (BRASIL, 2005, p. 156).

Resta assim a constatação de que a concretização de uma política de arquivos no contexto da administração pública federal, destacando-se as universidades para o propósito desta pesquisa, atende às prescrições oferecidas pela Lei de Arquivos, o que por si só justifica tal empreendimento. Ademais, os resultados auferidos no planejamento de normas, procedimentos e valores que manifestem o respeito à integridade dos arquivos, à tramitação de documentos

segundo o período de utilização (refletindo a chamada teoria das três idades, a ser abordada futuramente nesta dissertação) e à integração dos arquivos, são sempre positivos. Elencamos como benefícios a utilização mais eficiente dos recursos, a gerência transparente de informações de interesse público e a melhoria dos processos de trabalho com redução do tempo gasto na procura por documentos mal localizados e organização dos espaços físicos de armazenagem do material documental.

1.2 A Universidade Federal de Juiz de Fora

Nesta seção, traremos a discussão para o cenário da UFJF, mantendo o objetivo de compreender de que forma tal instituição se relaciona com os pressupostos teóricos e elementos práticos consignados à política nacional de arquivos e, em posterior, como é impactada pelo fenômeno da expansão do ensino superior.

Para tanto, iniciaremos por descrever brevemente o histórico de formação e estrutura da universidade, reduzindo nosso olhar para o universo da Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) e, em certo nível, para o universo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). A seguir, passaremos à discussão sobre a política de arquivos adotada pela UFJF, aos impactos observados pela execução do REUNI e, finalmente, ao caso de gestão a que nos debruçamos para análise e intervenção, em conexão com esses fatores.

1.2.1 Breve histórico da UFJF e da PROGEPE

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), instituição de ensino superior fundada em 1960 pelo então presidente Juscelino Kubitschek, formou-se a partir da união de cursos de ensino superior preexistentes em Juiz de Fora, reconhecidos e federalizados à época, quais sejam: Medicina, Engenharia, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia e Odontologia. Posteriormente foram agregados os cursos de Geografia, Letras, Filosofia, Ciências Biológicas, Ciências Sociais e História (UFJF, [201?]).

Depois, houve a criação do curso de Jornalismo que viria a constituir um dos departamentos da Faculdade de Direito. No período dos anos 1970, deu-se a

Reforma Universitária, passando a UFJF a abranger três institutos básicos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL). A seguir, precisamente em 1999, foi criado o Centro de Ciências da Saúde, onde passaram a funcionar os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina. Finalmente, temos em 2006 a criação do Instituto de Artes e Design (IAD) e da Faculdade de Letras (Fale), que se desvinculou com isso do ICHL e constituiu a partir desse momento unidade acadêmica autônoma.

A universidade compreende em sua história características marcantes como o contínuo desenvolvimento, expansão, presença na produção científica, artística e cultural da cidade e microrregião, o que produz a percepção externa de que esta é referência regional no âmbito da educação superior e das iniciativas de caráter social e cultural.

Atualmente, a UFJF oferece 98 cursos de 45 graduações distintas, bem como 57 cursos de pós-graduação na modalidade *lato sensu* (especialização), MBA e residência, além 48 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 33 de mestrado e 15 de doutorado, somando mais de 23 mil alunos no total, dentre cursos presenciais e na modalidade de Educação a Distância (EaD) (UFJF, 2016). Em consonância com a missão a que se propõe, "a UFJF busca a formação de profissionais éticos, críticos, com alta qualidade para atuação tanto no mercado de trabalho quanto na academia, e compromissados com uma sociedade mais justa e igualitária" (UFJF, [2016?] a).

Quanto à sua estrutura de funcionamento interno, o Estatuto da instituição, firmado com base na Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998, define em seu art. 2º que a UFJF se estrutura em: Órgãos Colegiados Superiores, Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares. A coesão entre cada um desses elementos é condição primordial para que a UFJF cumpra seus objetivos e finalidades firmados no mesmo Estatuto em tela, o que permitiria, segundo ambiciona o referido Estatuto, a guarda de valores primordiais como a liberdade de expressão, o pluralismo de ideias e a gestão democrática, dentre outros (UFJF, 1998). Assim, a organização da universidade se legitima no campo das relações democráticas e favorece a articulação de empenhos múltiplos em espírito de cooperação para que se realize sua finalidade expressa no art. 5º do Estatuto da UFJF:

Art. 5º - A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (UFJF, 1998).

Para os objetivos desta pesquisa, abordaremos as ações realizadas globalmente pela UFJF no que tange à elaboração de uma política sistemática de gestão e conservação de arquivos, contudo daremos ênfase ao recorte da PROGEPE, anteriormente conhecida como Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). Tal órgão se responsabiliza, conforme o nome adotado em tempos recentes, pela gestão do quadro de servidores da universidade, sejam docentes ou técnico-administrativos. Esse papel implica na condução de atribuições como a

seleção de pessoas via concurso público, gerenciamento da remuneração dos mesmos, progressão profissional, afastamentos para capacitação e movimentação de pessoas. Também promove oportunidades de capacitação e desenvolvimento, além de desenvolver ações de proteção, prevenção e cuidados com a saúde, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional aos servidores (UFJF, [2016?] b).

A PROGEPE se organiza em diversas coordenações e setores que assumem atribuições específicas e, em parceria uns com os outros, colaboram para que os serviços prestados ao servidor sejam executados com qualidade, eficiência e tempestividade. Cada coordenação, por sua vez, se constitui de gerências, que além de atuar como subdivisão organizacional e hierárquica, departamentalizam as tarefas e responsabilidades destinadas às coordenações, refletindo em último grau sobre o trabalho prestado pela PROGEPE à comunidade acadêmica. As coordenações e setores são descritas no quadro 1, apresentado a seguir, acrescentando-se suas atribuições fornecidas pelo *site* da PROGEPE (UFJF, [2016?] b).

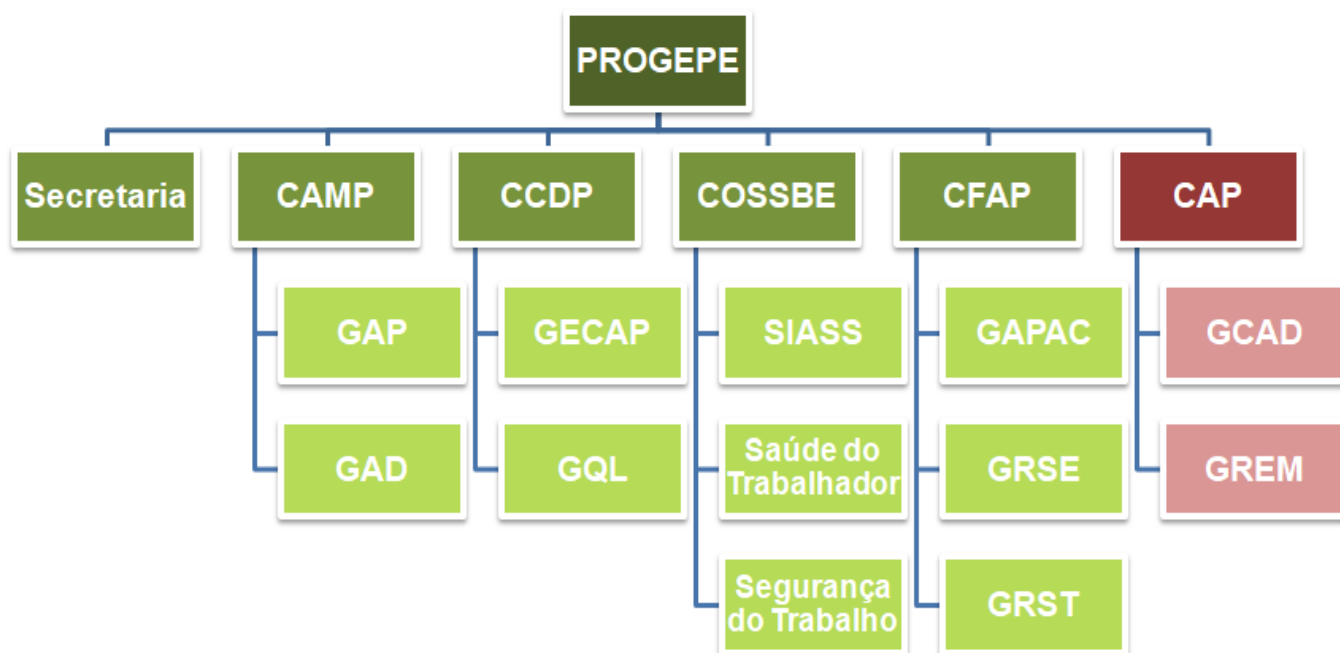
Quadro 1: Coordenações componentes da PROGEPE e suas atribuições

Secretaria	Presta serviços de secretariado e protocolo à PROGEPE.
Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP)	Responsável pelo gerenciamento de alocação de servidores da UFJF e pela avaliação de desempenho dos servidores docentes e técnicos-administrativos. Se compõe de: Gerência de Alocação de Pessoas (GAP) e Gerência de Avaliação de Desenvolvimento (GAD).
Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP)	Responsável pela organização de cursos de capacitação e treinamento, bem como de programas de qualificação destinados aos servidores efetivos da Universidade Federal de Juiz de Fora. Se compõe de: Gerência de Capacitação (GECAP) e Gerência de Qualificação (GQL).
Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE)	Responsável pelo gerenciamento da Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS/UFJF e coordenar equipe de trabalho que possui caráter transdisciplinar (médicos, enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais, engenheiros e técnicos) composta por integrantes do quadro da UFJF e dos órgãos conveniados. Se compõe de: Gerência de Saúde do Trabalhador e Segurança do Trabalho.
Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoa (CFAP)	Responsável pelo gerenciamento de recrutamento e seleção de funcionários efetivos e temporários da Universidade Federal de Juiz de Fora e pela análise de progressão e de afastamento para capacitação dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação. Se compõe de: Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação (GAPAC), Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE) e Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário (GRST).
Coordenação de Administração de Pessoal (CAP)	Responsável pelo gerenciamento de dados cadastrais dos servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora e de remuneração dos mesmos. Além desses gerenciamentos, a CAP é responsável por atendimento aos órgãos fiscalizadores da União (AGU, CGU, TCU), Justiça Federal, Vara de Família e Cível; análise de Notas Técnicas e Orientações Normativas e atualizações da legislação para servidores da UFJF. Se compõe de: Gerência de Cadastro (GCAD) e Gerência de Controle de Remunerações (GREM).

Fonte: elaboração própria a partir de UFJF, [2016?] b.

O quadro 1 sintetiza a definição dos papéis designados a cada coordenação que compõe a PROGEPE, ao passo que a figura 1 ilustra como se dá a estrutura organizacional e as relações entre esses setores.

Figura 1: Organograma da PROGEPE



Fonte: Elaboração própria a partir de UFJF, [2016?] b

Conclui-se, portanto, que a PROGEPE estrutura-se em diversas coordenações que, por sua vez, são compostas de gerências, visando alcançar seu fim máximo de gerenciar os processos e assentamentos relacionados à carreira dos servidores universitários com cuidado, ética e responsabilidade. Fica claro de que modo a CAP figura como importante mecanismo de sustentação das atividades da PROGEPE, posto que lhe são atribuídas atividades de natureza estrutural e permanente. Decorre assim que sem as suas intervenções no sentido de produzir o cadastro, alteração de dados, autorização de pagamento de rendimentos e benefícios, torna-se impossível que as demais coordenações ajam em seus campos de atuação.

1.2.2 Organização e atribuições da CAP

As informações anteriormente descritas mostram que a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) se encarrega da gestão da vida funcional e financeira dos servidores, *grosso modo*. De forma mais detalhada, buscando executar esse papel, a CAP assume os seguintes objetivos, que compõem a sua missão: contribuir para o desenvolvimento e democratização do quadro efetivo de

peçoal da UFJF; efetuar o gerenciamento de atividades relacionadas à vida funcional e manutenção do pagamento dos servidores públicos do quadro de peçoal; racionalizar os recursos disponíveis, buscando a superação dos obstáculos administrativos e materiais; sanar problemas que possam ocorrer nos registros funcionais individuais e folha de pagamento com maior transparência e confiabilidade aos servidores.

O quadro 2 apresenta de maneira pormenorizada as atividades desenvolvidas por cada gerência contida na CAP, quais sejam, Gerência de Cadastro (GCAD) e Gerência de Controle de Remunerações (GREM).

Quadro 2: Discriminação de atribuições da CAP por gerência

Coordenação de Administração de Pessoal (CAP)		
Atividades	Gerência de Cadastro (GCAD)	Gerência de Controle de Remunerações (GREM)
	• Lançamento e correção de dados cadastrais no SIAPE; • Inclusão e exclusão de servidores nomeados, cedidos, requisitados; • Afastamento para prestar colaboração; • Lotação provisória de servidores anistiados; • Mudança de regime de trabalho; • Inclusão e exclusão de dependentes; • Certidão de tempo de contribuição de serviço; • Pensão por falecimento; • Férias; • Aposentadoria; • Abono de permanência; • Declarações diversas para servidores; • Análise de período de aquisição de licença-capacitação; • Licença paternidade e licença maternidade; • Gestão e conservação do arquivo funcional.	• Inclusões, alterações e exclusões vinculadas ao gerenciamento da folha de pagamento dos servidores, pensionistas civis e alimentícias; • Atualização nas fichas financeiras de dados referentes a meses anteriores; • Consultas a tabelas gerais e funcionais do SIAPE; • Consultas a processos administrativos; • Lançamento na folha suplementar interna; • Pagamento de valores referentes aos processos de ajuda de custo; • Cálculo e lançamentos de valores decorrentes de titularidades em funções e substituições de funções; • Cadastramento de pensão alimentícia; • Lançamento de remuneração de adicionais; • Cadastro e exclusão de benefícios (vale alimentação, vale transporte e auxílio funeral); • Pagamento de valores relativos a exercícios anteriores, cálculo e lançamento dos retroativos.

Fonte: elaboração própria partir de UFJF, [2016?] b.

Dentre as atribuições presentes no rol de responsabilidades da GCAD, descritas no quadro 2, destacamos com o uso de negrito uma que se destaca para os objetivos desta pesquisa: a gestão e conservação do arquivo funcional.

Por "arquivo funcional" deve-se entender que se refere ao arquivo corrente necessariamente relacionado à carreira e vida dos servidores no âmbito da UFJF, compreendendo por isso todos os documentos gerados segundo os interesses dos

mesmos, ou de acordo com os interesses da instituição, mas que se traduzem em modificações da trajetória dos funcionários.

Retomando os conceitos explanados no início deste capítulo, convém recordar que o arquivo corrente é o "conjunto de documentos, em tramitação ou não, que, pelo seu valor primário, é objeto de consultas frequentes pela entidade que o produziu, a quem compete a sua administração" (BRASIL, 2005, p. 29). No caso específico dos documentos processados e geridos pela GCAD, estamos falando de processos relacionados a eventos da vida dos servidores como nomeação, afastamentos, progressões de carreira, avaliações de estágio probatório, averbação de tempo de contribuição, aposentadoria, dentre outros. Todos esses são arquivados nas pastas suspensas que compõem o arquivo físico da CAP, correspondendo cada pasta a um servidor.

Com efeito, os processos e formulários relativos à carreira dos servidores são criados e recebidos por todas as unidades acadêmicas, além de pró-reitorias e diretorias, sendo depois, em sua maioria, encaminhados para a CAP, onde articulam-se as atividades cotidianas de processamento e arquivamento de tais documentos. A CAP, portanto, figura no centro de um intrincado fluxo de dados e informações (devidamente contidos em suportes como processos, formulários, portarias, declarações, certidões etc) abrigando tudo aquilo que corresponde ao arquivo corrente de recursos humanos.

A dinâmica envolvida na gestão do arquivo funcional por parte da Gerência de Cadastro envolve basicamente as seguintes etapas ou procedimentos: 1) Classificação dos processos e formulários avulsos segundo os códigos que representam as pastas de servidores aos quais pertencem; 2) Lançamento no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) dos processos, dando início ao arquivamento dos mesmos; 3) Inclusão dos documentos nas pastas funcionais, acompanhada da devida anotação dos dados desses nas folhas-guia que orientam a consulta às pastas; 4) Aplicação periódica ou quando necessária de técnicas de conservação sobre as pastas funcionais e seus componentes, visando prolongar a vida útil dessas.

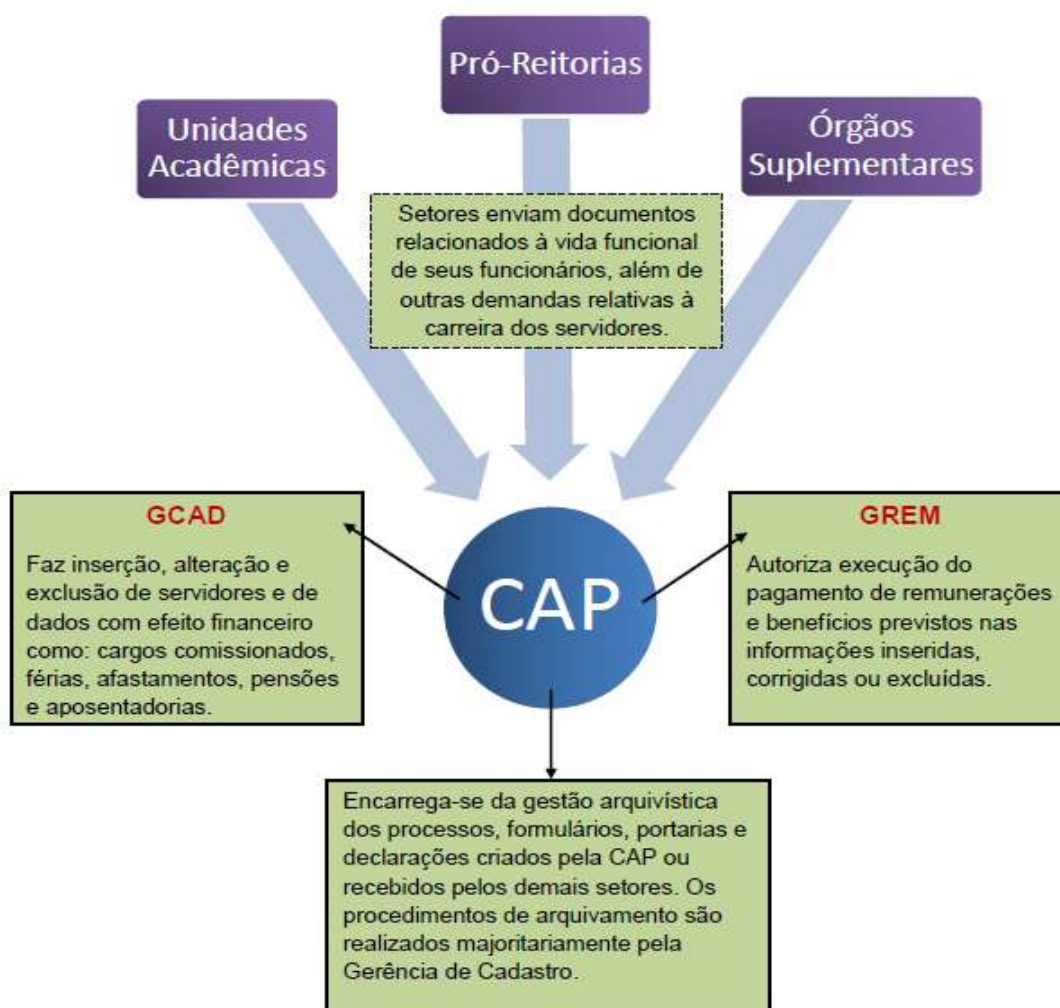
Os procedimentos descritos anteriormente relacionam-se com o arquivo composto pelas pastas funcionais atribuídas individualmente a cada servidor quando de sua entrada na UFJF. Há, entretanto, documentos que não passam exatamente pelas etapas de rotina explicadas pelo fato de não implicarem impacto direto sobre a

carreira dos servidores, por serem gerados no exercício de atividades administrativas de efeito coletivo ou para efeitos de comunicação (processos de folha de pagamento, ofícios, memorandos e outros) ou ainda por serem relativos a professores substitutos. A CAP não mantém arquivos de longo termo para professores substitutos como se dá no caso dos servidores efetivos; o arquivo dos substitutos, quando na sua fase corrente, é gerido pela CAP, porém ao atingir seus usos e objetivos seus documentos são transferidos para os cuidados do Arquivo Central.

Convém esclarecer que o uso de pastas funcionais reflete uma escolha e tradição vigentes na CAP, correspondendo a um modelo de organização de documentos que lhe é peculiar e adaptado segundo suas rotinas administrativas. Não obstante, há certos documentos que também possuem relação direta com a carreira de servidores, porém são classificados e arquivados segundo o Plano de Classificação de Documentos (PCD) elaborado e advogado pelo Conselho Nacional de Arquivologia (CONARQ), não sendo enviados para as pastas funcionais - são acondicionados em caixas-arquivo. Tomamos como exemplo os formulários de requerimento de férias e os processos de designação de cargos comissionados.

A figura 2 procura demonstrar a inter-relação entre os procedimentos internos e as demandas criadas por outros setores, de modo a identificar de que modo a CAP concentra papel significativo na gestão de arquivos universitária.

Figura 2: Representação das atribuições conferidas à CAP face à estrutura da UFJF



Fonte: elaboração própria a partir de UFJF, [2016?] b

Dessa forma, identificamos o importante papel adquirido pela CAP na estrutura capitaneada pela PROGEPE na medida em que não só participa no processamento de dados de valor incomensurável para a comunidade acadêmica, expressando impacto sobre a vida de cada servidor, ativo ou inativo, como também toma à frente na condução da gestão dos arquivos produzidos em decorrência dessas atividades. É importante destacar que diversos documentos produzidos por outras coordenações no exercício de suas atribuições são recebidos pela CAP e submetidos aos procedimentos de arquivamento nas pastas de servidores ou nas caixas-arquivo que compõem o arquivo corrente, o que enfatiza a posição central ocupada por essa coordenação na gestão e conservação de volume expressivo do material documental gerado pela PROGEPE.

Haja vista tal constatação, é natural inferir que é grande a responsabilidade da CAP no mapa do sistema de arquivos universitário, posto que lhe é imposta a salvaguarda das informações que proporcionarão aos servidores a estabilidade e segurança de sua carreira, além da obtenção de progressões, benefícios e direitos, resultando, por fim, na aposentadoria desses. Por essa razão, desenha-se um problema de desproporcionalidade entre a concentração de funções sobre a CAP na aplicação da gestão arquivística, frente ao número de servidores designados para conduzir e participar desse processo.

1.2.3 Análise da política de arquivos vigente

A política de arquivos adotada pela UFJF foi definida a partir do projeto de implementação do Sistema de Arquivos da Universidade (SIARQ-UFJF), que foi conduzido em atendimento aos preceitos firmados pela Lei de Arquivos e pelo art. 216, parágrafo segundo, da Constituição Federal de 1988, que determina 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” (BRASIL, 1988).

Em cumprimento desses dispositivos legais e buscando o aprimoramento da gestão da Universidade bem como a preservação da memória institucional, o Conselho Universitário aprovou por unanimidade, em 31 de maio de 2011, a Resolução 15/2011, que criou o Arquivo Central e o SIARQ-UFJF (UFJF, 2011). Em seguida, para que se desse implantação do sistema de arquivos, foi realizada uma consulta pública, durante os meses de outubro e novembro de 2011, para definir as diretrizes para a política de arquivos gerida na universidade. Essas têm por finalidade traçar linhas básicas de orientação da UFJF no campo de seus arquivos institucionais e de fundos arquivísticos de outras proveniências que sejam custodiados pela Universidade (UFJF, 2011).

Apesar desse avanço, há que se pontuar que até a aprovação da existência do SIARQ-UFJF, acompanhada da efetivação de uma política institucional e sistêmica na gestão dos arquivos produzidos pela universidade, não havia uma política concreta nesse sentido. Antes de 2011, pode-se afirmar que o cerne dos debates a respeito dos princípios e práticas da Arquivologia, bem como os caminhos

possíveis para a implementação da gestão documental, se concentravam no Arquivo Histórico da UFJF.

Um breve histórico do Arquivo Histórico e de suas atividades já foi antecipado na introdução deste trabalho, apontando suas origens para o ano de 1985, podendo ser estendidas para a década de 1970 no contexto de geração de esforços do Departamento de História da UFJF com o intuito de criar condições para o desenvolvimento da pesquisa histórica. O Arquivo teve como precursor o Centro de Documentação e Pesquisa Histórica do Departamento de História da UFJF (UFJF, 2013).

Em todo esse período, não coube ao Arquivo gerir as políticas estratégicas e conduzir as práticas da gestão dos documentos correntes produzidos pela UFJF, ao invés disso o Arquivo atuou como um centro de documentação e memória, órgão de natureza exclusivamente acadêmica. Nesse sentido, podemos frisar a missão principal estabelecida por essa instituição.

Tinha por missão contribuir para o ensino, pesquisa e extensão na área de História do Brasil, oferecendo suporte à pesquisa não somente para o Departamento de História, mas para todos os setores, das ciências humanas ou não, voltados para uma perspectiva histórica dos fatos, no contexto brasileiro (UFJF, 2013).

Posto isso, entende-se que o Arquivo desempenhava papel de órgão de suporte para a pesquisa, não vindo assumir a responsabilidade de liderar a gestão dos documentos da UFJF, seja em sua fase corrente, intermediária ou permanente. Enquanto centro de documentação, preservou objetivos puramente acadêmicos. Apesar disso, não se distanciou da necessidade de articular a construção de um sistema que agregasse tais funções no corpo da UFJF - haja vista a grave ausência do mesmo numa instituição de ensino público federal - costurando assim em definitivo uma política de arquivos para a instituição.

O Arquivo Histórico, de acordo com essa percepção, fez várias tentativas, sem sucesso, de criar um sistema de arquivos na UFJF. Em 2011, apresentou proposta de criação do Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ-UFJF) e do Arquivo Central, que foi acolhida pela Reitoria da Universidade e enviada ao Conselho Universitário. É nesse momento que dá-se a aprovação de tal proposta através da já mencionada Resolução nº 15, de 31 de maio de 2011. Tal documento aprovou, também, a criação do Arquivo Central da UFJF como órgão central do Sistema de

Arquivos, responsável pela normatização e coordenação do Sistema e pela custódia dos documentos em fase intermediária e permanente.

A partir desse momento, o Arquivo Histórico foi absorvido pelo Arquivo Central, implicando em que o primeiro continuasse a exercer suas atividades no âmbito da gestão e conservação de coleções e fundos privados e públicos compostos por documentos de valor permanente, histórico. O Arquivo Central torna-se, assim, a concretização de um projeto elaborado e debatido por um longo tempo no interior do Arquivo Histórico, incorporando as funções e responsabilidades concernentes ao que constitui uma política de arquivos acompanhada por um sistema de arquivos.

Destacamos, nesse contexto, a concepção de um documento que almeja ser o alicerce técnico e teórico que sustenta, dá sentido, objetivos e mecanismos para a formulação de um sistema de arquivos integrado a uma política própria: as Diretrizes de Política de Arquivos da UFJF (DPA). Trata-se de um importante marco na jornada para a constituição de uma gestão documental sistêmica no corpo da universidade em harmonia com os preceitos defendidos pelo CONARQ, no entanto, até o presente ano de 2017 não foi devidamente aprovado pelos meios oficiais mediante resolução do Conselho Universitário ou outra medida equivalente, permanecendo como manual não implementado que contribuiria de forma incisiva para a concretização do SIARQ-UFJF. A seguir, passaremos a uma breve análise de tais diretrizes e de como, ainda que sua natureza seja predominante teórica, não tendo alcançado a realidade pelos motivos anteriormente apresentados, participam na clarificação do trabalho arquivístico na UFJF.

Primeiramente, as DPA definem qual o escopo de classificação para descrever o que são documentos arquivísticos. Esses relacionam-se com toda "informação orgânica registrada, nascida em decorrência do exercício das funções e atividades próprias da UFJF" e "incluem todos os registros de qualquer espécie ou natureza, sejam eles digitais ou analógicos" (UFJF, [2011], p. 1). Esse entendimento reflete a definição apresentada pelo Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística de arquivo, qual seja, o conjunto de documentos gerados e/ou produzidos por determinada instituição, órgão ou entidade no exercício de suas funções (BRASIL, 2005, p. 27).

Ademais, as DPA adicionam a percepção de que os materiais documentais criados precisam receber tratamento adequado no que tange às teorias e métodos

arquivísticos, o que implica dizer que "a informação orgânica registrada deve ser objeto de gestão específica" (UFJF, [2011], p. 1). Se esse cuidado não é adotado, os documentos não adquirem natureza arquivística e por isso não passariam pelos procedimentos específicos de processamento e tramitação descritos na teoria. Trata-se de um dispositivo valioso que delimita a abrangência do trabalho a ser executado pelo Arquivo Central para documentos que realmente estejam previstos como sendo de valor arquivístico. Do contrário, observaríamos uma grande massa de rascunhos, folhas de cálculos, planilhas que espelham relatórios e outros materiais de caráter transitório e sem valor permanente.

Outra determinação presente nas DPA e que carrega importante valor para a definição do trabalho de implementação da política de arquivos na UFJF é o conceito de cooperação e comunicação institucional e interpessoal. As referidas diretrizes defendem a manutenção de uma relação de compromisso entre todos setores da UFJF em "produzir, manter e preservar documentos arquivísticos confiáveis, autênticos, acessíveis e compreensíveis com o objetivo de apoiar as funções e atividades exercidas pela instituição" (UFJF, [2011], p. 2).

Em virtude disso, procura-se evitar a interpretação de que todas as tarefas, projetos e ações coligados à gestão de documentos devem ser sempre assumidos pelo Arquivo Central, que corporifica a cabeça do sistema de arquivos e dá direção aos rumos gerais da política institucional de arquivos. As DPA postulam a necessidade de difundir papéis no complexo SIARQ-UFJF a todos os servidores e gestores, articulando um cenário de intensa cooperação, debate e participação que circule por cada ambiente de trabalho. Resulta disso a percepção de que é vital que "todos os servidores da Instituição, sejam eles técnicos ou ocupantes dos cargos de magistério tenham conhecimento destas Diretrizes e atuem de modo a contribuir para sua execução e pleno êxito" (UFJF, [2011], p. 2). Figura, nesse respeito, o valor de se difundir essas diretrizes entre os servidores através de redes de comunicação e capacitação presentes na estrutura instrucional da UFJF.

A noção de que a gestão de documentos é responsabilidade de todos adquire valor especial pelo fato de auxiliar na explicação sobre os problemas observados no caso de gestão que apresentamos nesta pesquisa. É consenso que processos que demandam algum grau de especialização técnica, bem como padronização e centralização para fins de controle qualidade, como é o caso da

gestão arquivística de documentos, não podem ser totalmente difusos e executados plenamente por todos os servidores.

Resulta disso a interpretação de que não é possível nem proveitoso que a gestão do arquivo corrente de setores como a CAP seja executada apenas em termos de uma coletividade, sem que haja a atribuição de deveres e responsabilidades específicos a um ou mais servidores (mas não muitos) que se encarreguem de coordenar e balizar os procedimentos de gestão arquivística segundo as normas e pareceres técnicos vigentes.

Apesar dessa fala soar contraditória, se tomarmos em consideração o fato de que a gestão documental abarca conhecimentos que demandam alguma especialização técnica, além de organização e liderança, especialmente na construção de um sistema de arquivos, é natural que se dê a atribuição de responsabilidades diferenciadas a alguns servidores. Entretanto, não se pode deduzir disso que os demais técnicos não precisem ser incluídos nas discussões acerca da política de arquivos e da sua execução local mediante aplicação da gestão arquivística de documentos.

Nesse sentido, as DPA abrem espaço para a interpretação de que a mínima compreensão e colaboração para a concretização do SIARQ-UFJF é necessária por parte de todos os servidores. No que tange à implementação desse aspecto, observações cotidianas confirmam a constatação de que ainda há pouca conscientização e ingerência dos servidores sobre a gestão documental nos moldes de Arquivologia, mormente em virtude de falta de conhecimento, o que será atestado mais à frente por meio da análise de dados colhidos em pesquisa de campo.

Além disso, é patente no texto das diretrizes a responsabilização conferida aos servidores nos processos globais de gestão documental, o que reforça a compreensão de que apesar da existência do Arquivo Central como órgão consultivo e de planejamento estratégico referente às políticas de gestão arquivística, não se pode eximir os servidores dos demais setores de seu papel nesse cenário. Em apoio a esse raciocínio, destacamos e reunimos no quadro 3 alguns itens extraídos das DPA que ajudam a confirmar e esclarecer a linha de argumentação presente.

Quadro 3: Responsabilidades atribuídas pelas DPA

Sobre a responsabilidade pelo Sistema de Arquivos	"6.2. Os ocupantes de cargos de direção, coordenação, gestão e os demais servidores da Universidade são responsáveis pelo êxito da gestão arquivística de documentos na instituição e têm a obrigação de assegurar o cumprimento das normas e dos procedimentos do Sistema de Arquivos da UFJF."
Quais os níveis de responsabilização e poder decisório no universo do Sistema de Arquivos?	a) Direção superior – é a autoridade máxima responsável pela real viabilidade da política de gestão arquivística de documentos. Caberá a ela apoiar integralmente a implantação dessa política, alocando recursos humanos, materiais e financeiros e promovendo o envolvimento de todos no programa de gestão arquivística de documentos.
	b) Profissionais de arquivo – são os responsáveis pelo planejamento e a implantação do programa de gestão arquivística, bem como pela avaliação e pelo controle dos trabalhos executados no âmbito do programa [de gestão documental]. Além disso, os profissionais de arquivo são responsáveis também pela disseminação das técnicas e cultura arquivísticas.
	c) Gerentes de unidades ou grupos de trabalho – são os responsáveis por garantir que os membros das suas equipes produzam e mantenham documentos como parte de suas tarefas, de acordo com o programa de gestão arquivística de documentos.
	d) Usuários finais – são os responsáveis, em todos os níveis, pela produção e uso dos documentos arquivísticos em suas atividades rotineiras, conforme estabelecido pelo programa de gestão.
	e) Gestores dos sistemas de informação e de tecnologia da informação – são as equipes responsáveis pelo projeto, pelo desenvolvimento e pela manutenção de sistemas de informação nos quais os documentos arquivísticos digitais são gerados e usados e responsáveis pela operacionalização dos sistemas de computação e de comunicação.

Fonte: Elaboração própria a partir de UFJF, [2011], p. 3-4

Portanto, fica claro que a política defendida pelas DPA abarca a compreensão de que todo trabalho a ser desenvolvido para sua aplicação na UFJF, buscando-se a efetiva implementação de um sistema de arquivos conjugado com uma política de gestão e conservação dos arquivos da universidade, depende não só da liderança da Reitoria, assessorada pelo Arquivo Central, mas também da interação das demais camadas da malha administrativa universitária. Logo, enfatizamos: a gestão dos documentos em sua fase corrente - a fase em que ainda se encontram dentro do setor, tramitando e cumprindo efeitos no tempo presente e por isso ainda à disposição para consultas e ajustes - é responsabilidade primária dos mesmos servidores que os produziram ou receberam, sejam docentes ou técnicos-administrativos em educação (TAEs).

A propósito de execução dos princípios aqui discutidos relacionados à gestão de documentos, passamos à apresentação do sistema que agrega e coordena tais atividades no bojo da UFJF: o sistema de arquivos identificado como SIARQ-UFJF. Segundo as DPA, esse sistema "abará todos os documentos arquivísticos produzidos ou recebidos no exercício das funções e atividades da Universidade, de qualquer gênero, natureza ou suporte, incluindo os documentos arquivísticos digitais" (UFJF, [2011], p. 3). Essa definição espelha àquela fornecida pelo Arquivo Nacional, já mencionada por nós, como sendo o conjunto de arquivos que funcionam de modo integrado e articulado em busca de objetivos comuns (BRASIL, 2005, p. 156).

Em virtude disso, o sistema da UFJF implica reconhecer um conceito anteriormente debatido e que revela-se imprescindível para o sucesso dos projetos e ações no âmbito da gestão documental: a integração harmônica entre os setores e seus arquivos. Mais uma vez, torna-se evidente que a existência de um sistema arquivístico depende da integração de uma estrutura central, responsável pela condução do planejamento estratégico e por gerenciar o processamento técnico de documentos com uma estrutura mais ampla, plural, composta pela totalidade de servidores que adquirem envolvimento nesse universo com a direção da primeira estrutura.

Com efeito, o Arquivo Central assume a figura representada pela estrutura central, e busca assegurar a referida participação dos demais órgãos e unidades enquanto estrutura ampla, vindo a apresentar, para tanto, em sua página oficial uma estrutura coordenada de funcionamento do SIARQ-UFJF. Essa informação

corroborar a visão presente de que o trabalho dá-se de maneira coletiva ao mesmo tempo que guiada pelo Arquivo Central. Informa o Arquivo Central que

integram o Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ-UFJF):

I – como órgão central, o Arquivo Central da UFJF;

II – como órgãos setoriais:

- a) as unidades acumuladoras, isto é, produtoras e receptoras de documentos arquivísticos;
- b) os setores da UFJF com atribuições de protocolo e de arquivo corrente.

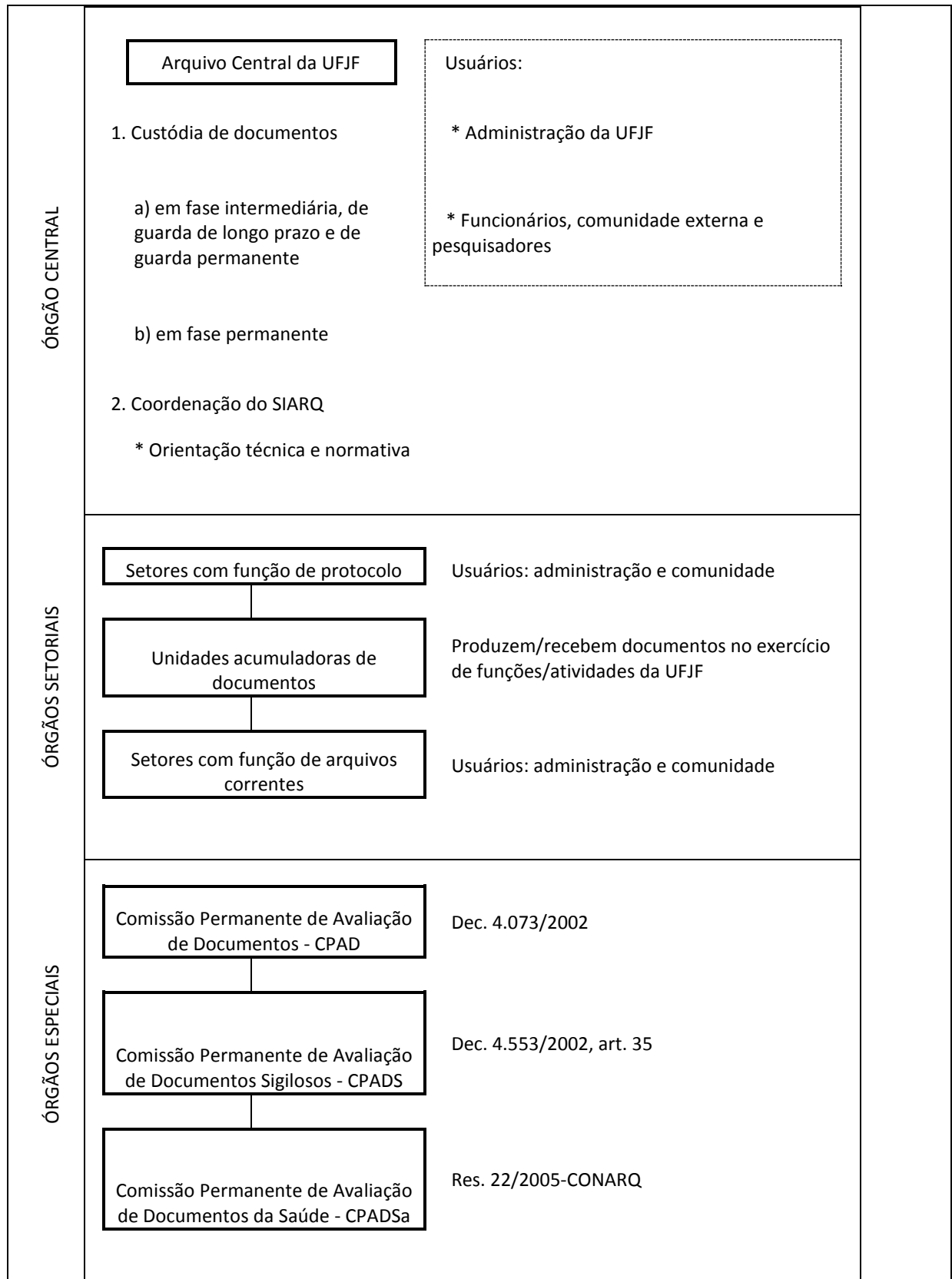
III – como órgãos especiais:

- a) a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos de Arquivo – CPAD;
- b) a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos – CPADS;
- c) a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos de Saúde – CPADSA. (UFJF, [s. d.] a).

Em adição a isso, o Arquivo Central explica que os agentes responsáveis pelo sistema, atuando de forma direta sobre esse, são: os membros do Arquivo Central e dos órgãos especiais (especificados anteriormente); os responsáveis pelos setores com funções de protocolo e de arquivo corrente; e todos os responsáveis pela produção e recebimento de documentos de arquivo da UFJF, de qualquer natureza ou em qualquer suporte, em razão do exercício de suas atribuições (UFJF, [s. d.] b).

Portanto, enfatizamos que o processo de concretização do SIARQ-UFJF engloba todo servidor que produza ou receba documentos de natureza arquivística no cumprimento de suas funções cotidianas, sendo docente ou TAE. Depreende-se dessa afirmação que, na verdade, todos os servidores possuem papéis significativos que geram responsabilidades no curso dos procedimentos de gestão documental. Por essa razão é que firmamos como clara a compreensão de que a política de arquivos vigente na UFJF, apesar de contar com um centro estratégico que confunde-se, na maioria das vezes, com o Arquivo Central, deve ser executada como parceria entre todos os setores e servidores da universidade.

Podemos ilustrar tal estrutura planejada no bojo do SIARQ-UFJF, elencando quais setores assumem sua posição e quais papéis lhes são atribuídos, por meio do modelo estrutural concebido pelo Arquivo Central e disponível em sua página oficial na internet, que segue abaixo adaptado no quadro 4.

Quadro 4: Modelo estrutural do Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ-UFJF)

Fonte: adaptado de UFJF, [2012].

Com efeito, o projeto gestado no desenvolvimento do SIARQ-UFJF representa, antes de mais nada, fruto de esforço coletivo e colaborativo entre diversos órgãos, cada qual com sua intervenção no cenário estrutural concebido pelo Arquivo Central e com seu papel indispensável de ator local na gestão de documentos produzidos e/ou recebidos pelos mesmos. Em virtude disso, é enfatizado na gênese do sistema de arquivos e da política que o acompanha o princípio de que, apesar da centralização de decisões estratégicas no Arquivo Central, são os servidores em seus respectivos ambientes de trabalho que definem o sucesso desse projeto.

1.2.4 REUNI e seus impactos locais

O REUNI foi instituído pelo governo federal em 24 de abril de 2007 mediante publicação do decreto nº 6.096, apresentando como principais objetivos:

Criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior (BRASIL, 2007, p. 10).

A dinâmica do programa se estruturou por meio de ações específicas como a ampliação no número de vagas em cursos de graduação, incremento na oferta de cursos noturnos, inovações pedagógicas e mediante o combate à evasão acadêmica, o que caracteriza por fim projeto social preocupado com a redução das desigualdades sociais no Brasil (BRASIL, 2010). As diretrizes gerais do REUNI se organizam em torno das seguintes dimensões: ampliação da oferta de educação superior pública; reestruturação acadêmico-curricular; renovação pedagógica da educação superior; mobilidade intra e interinstitucional; compromisso social da instituição; e suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação (BRASIL, 2007, p. 1-2).

De acordo com as expectativas projetadas pelo MEC, o sucesso das ações inscritas em tais dimensões promoveria como meta global, no período de cinco anos a contar da adoção do plano, taxa de conclusão média de noventa por cento nos

cursos de graduação presenciais e relação de dezoito alunos de graduação por professor em cursos presenciais (BRASIL - MEC - Dec. nº 6.096, de 24 de abril de 2007, Art. 1º, § 1º).

O próprio REUNI pode ser interpretado como pertencente ao momento político correspondente à construção do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), aprovado em 2007, que possuía o "objetivo de melhorar a Educação no País, em todas as suas etapas, em um prazo de quinze anos" (PORTAL EDUCACIONAL, s. d.). Acrescenta-se na sua descrição que

O PDE prevê várias ações que visam identificar e solucionar os problemas que afetam diretamente a Educação brasileira, mas vai além por incluir ações de combate a problemas sociais que inibem o ensino e o aprendizado com qualidade, como Luz para todos, Saúde nas escolas e Olhar Brasil, entre outros. As ações deverão ser desenvolvidas conjuntamente pela União, estados e municípios (PORTAL EDUCACIONAL, s. d.).

Além de consubstanciar o PDE, o REUNI pretendia "congregar esforços para a consolidação de uma política nacional de expansão da educação superior pública", cumprindo assim o "papel atribuído pelo Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001) quando estabelece o provimento da oferta de educação superior para, pelo menos, 30% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos, até o final da década" (BRASIL, 2007, p. 4).

Apesar de o PDE ter orientado seu foco prioritariamente sobre a Educação Básica, do Ensino Infantil ao Médio, este incluiu entre as ações propostas algumas relacionadas ao Ensino Superior, destacando-se: duplicação das vagas nas universidades federais, ampliação e abertura de cursos noturnos, combate à evasão. Assim sendo, visualizamos o REUNI como programa concebido no bojo das discussões acerca da ampliação e melhoria da educação mediante elaboração do PDE e do Plano Nacional de Educação (PNE), o que apresenta o programa como braço físico dos referidos planos no âmbito da educação superior.

Portanto, o REUNI foi organizado, em parte, com a intenção de promover a implementação da meta de inclusão social por meio do incremento da entrada e permanência de estudantes, o que se reflete sobre a qualidade da educação básica na medida em que aumenta-se o número de professores qualificados pela formação

superior. Logo, nota-se a vinculação deste programa com a preocupação expressa no PDE em promover a melhoria da qualidade do ensino básico obrigatório.

Na esteira desse movimento, construiu-se ainda o Programa Universidade Para Todos (Prouni), que produziu como impacto o incremento no número de estudantes universitários, notadamente aqueles saídos de classes populares. Isso induz à conclusão de que o programa de reestruturação e expansão do ensino superior também buscou captar recursos e insumos estratégicos para que se planejasse uma readequação das universidades a fim de abrigar o público crescente. O REUNI, em outras palavras, é afetado pelo Prouni ao mesmo tempo em que objetiva preparar as instituições de ensino superior para os impactos relativos à expansão de cursos e vagas, o que não se restringe àqueles do Prouni.

Ainda sobre o REUNI, Perlatto (2013, p. 18) esclarece que o programa visava a ampliação do acesso recorrendo ao "aproveitamento da estrutura e dos recursos humanos já existentes, e também com a expansão de estruturas físicas e a contratação de docentes e técnicos administrativos". Depreende-se que o projeto se desdobrava em duas dimensões: o aproveitamento mais eficiente da estrutura física e de recursos humanos já existente aliado à expansão desses aspectos.

No período de implementação do programa, ocorreu muita discussão em torno do tema nas Instituições de Ensino Superior (IES), haja vista que o REUNI não inaugura, mas participa de forma significativa no movimento de expansão da universidade pública experimentado em anos recentes, particularmente a partir dos anos 2000. Perlatto (2013, p. 17) assinala que tal processo se alimentou de três elementos nascidos na agenda das políticas públicas educacionais mas ao mesmo tempo vinculados às transformações sociais do período: a utilização de uma política de cotas sociais e raciais nas universidades públicas; o estabelecimento do REUNI; a expansão e aplicação, em escala nacional, do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).

É importante, por essa razão, que não permaneçamos numa visão estreita sobre a avaliação das causas da expansão vivida pela UFJF por eleger o REUNI como única resposta para esse panorama, sendo na verdade uma peça que compõe o quadro maior apresentado na análise de Perlatto. Contudo, para não nos perdermos em digressões acerca dos eixos definidos pela política de cotas e pela ampliação e redefinição do Enem - que são temas que merecem largas considerações por si só - nos deteremos sobre o eixo do REUNI, procurando

compreender em que medida esse programa participa de maneira mais direta e profunda na reestruturação da Universidade Federal de Juiz de Fora e, conseqüentemente, afeta a aplicação de políticas gestoras voltadas a recursos humanos, informacionais e arquivísticos.

A implementação do REUNI na UFJF deu-se no ano de 2006, tendo ocorrido sob intenso debate pela comunidade acadêmica, com discordâncias por parte dos alunos em relação a alguns pontos da proposta, principalmente no tocante à relação aluno x professor e à criação dos cursos de bacharelado interdisciplinar, que se anunciavam como substitutos graduais dos cursos individuais. Nesse modelo o aluno cursa disciplinas comuns a determinada área de conhecimento (como a de Ciências Humanas) para depois migrar para um curso de sua escolha (seguindo o exemplo anterior: História, Geografia, Filosofia etc).

Em 25 de outubro de 2007, o Conselho Superior da Universidade aprovou a Resolução nº 15/2007, aderindo com isso ao REUNI. Em decorrência desse gesto, e visando alcançar as metas do Reuni,

a UFJF estabeleceu, como estratégias em seu Plano, construir e equipar salas de aula capazes de receber um número mais elevado de alunos para aulas teóricas, e promover a integração da pós-graduação com a graduação, por meio do aproveitamento dos alunos de mestrado e doutorado, bolsistas do Programa Reuni, como monitores nas aulas dos cursos de graduação (WESKA, 2012, p. 31, 32).

A partir dessas metas e com a captação de recursos junto ao governo federal, a UFJF investiu na expansão de todo o campus, o que resultou na criação de 27 novos cursos - como Engenharia Computacional, Engenharia Mecânica, Bacharelado Interdisciplinar em Artes e Design, Nutrição, Música, Ciências Exatas, Bacharelado Interdisciplinar em Ciências Humanas, Sistemas de Informação e Ciências Contábeis - e construção de novas sedes para o Instituto de Ciências Humanas (ICH), para o Instituto de Ciências Exatas (ICE), para o curso de Nutrição, Faculdade de Medicina, além da reforma do Instituto de Ciências Biológicas (ICB), bem como a aquisição de equipamentos, mobiliário e compra de acervo bibliográfico (UFJF, 2012).

A avaliação por parte da instituição em relação ao primeiro período projetado para desenvolvimento do REUNI é positiva, uma vez que

a UFJF fechou o quadriênio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) – 2008-2012 – com a criação, até 2011, de 1.355 vagas em cursos de graduação (mais do que a meta pactuada, de 1.300), 27 novos cursos de graduação e habilitações, R\$ 48,66 milhões em recursos do Reuni e outros R\$ 50,14 milhões obtidos pela Administração Superior no mesmo período, totalizando investimentos da ordem de R\$ 98,80 milhões

Apenas no ano passado, os investimentos em livros, ampliações e reformas e equipamentos chegaram a R\$60.435.767,95. No ano também foi realizada a aquisição de área adicional (96 mil metros quadrados) para o Parque Científico e Tecnológico, no valor de R\$ 1,17 milhão, e de área adicional (2.033 metros quadrados) para o Jardim Botânico, de R\$ 510 mil (UFJF, 2012).

Portanto, observamos evidências do impacto do REUNI sobre o âmbito de trabalho da CAP, contribuindo em parte para os desafios na concretização de uma gestão documental no setor. Destacamos, dentre outras coisas, os seguintes efeitos sentidos nessa coordenação em virtude da eclosão do REUNI na UFJF: incremento expressivo de tarefas de inserção de servidores no cadastro do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), bem como de correção de dados e exclusão devido à entrada de mais funcionários via realização de concursos públicos previstos no corpo do REUNI; crescimento do número de documentos tramitados para a CAP com o objetivo de receberem tratamento arquivístico, incorrendo em sobrecarga de material a ser analisado, processado e conservado; precarização das estruturas de guarda dos arquivos haja vista que não ocorreram obras significativas de ampliação ou adequação como resposta à expansão promovida pelo REUNI.

É claro que não podemos ignorar como o REUNI carrega seus efeitos para além das estruturas compreendidas pela CAP e pela PROGEPE, vindo a produzir impactos nas demais pró-reitorias e unidades acadêmicas da UFJF. Essa constatação permite deduzir que a ampla colaboração entre os diversos setores da universidade na execução de suas atribuições, bem como na concretização de práticas eficientes de gestão documental, responde adequadamente às questões levantadas pelo processo de expansão do REUNI. Desse modo, não é seguro eleger o REUNI como causa primária das dificuldades sentidas localmente na CAP e descritas em nosso caso de gestão, o que significaria adotar uma visão reducionista do problema que atribui a causa dos problemas apenas a fatores externos. Defende-

se neste trabalho, por outro lado, que a raiz dos problemas de gestão arquivística dos documentos está no desenvolvimento insuficiente de uma postura que privilegie o pensamento estratégico das políticas e ações institucionais.

1.3 Os desafios na implementação de uma gestão arquivística global

Conforme apontado anteriormente, na introdução deste trabalho de pesquisa, o Relatório de Autoavaliação da UFJF referente ao período de 2015 (UFJF, 2016) aponta haver 3.039 servidores ativos (docentes e técnico-administrativos), o que resulta na existência de número aproximado de pastas funcionais, havendo ainda pastas de aposentados aguardando transferência para o arquivo intermediário (sob os cuidados da Diretoria de Arquivo Central). Dessa forma, estima-se a existência de pelo menos 3.039 pastas funcionais de servidores ativos no arquivo da CAP que recebem regularmente processos diversos de interesse dos servidores como os referentes a: nomeação, progressão salarial, afastamento, contagem de tempo de contribuição, aposentadoria, dentre outros. Há ainda formulários enviados para arquivamento como os de auxílio-alimentação, auxílio-transporte, cadastro de dependentes, licença-maternidade, licença-paternidade, laudos médicos do SIASS e documentos avulsos que necessitam de igual atenção para arquivamento nas pastas dos servidores.

Esse cálculo pode incluir ainda as pastas de servidores aposentados que ainda não foram transferidas para o Arquivo Central pelo fato de já não haver espaço disponível, o que demonstra a gravidade do problema em gerir o arquivamento das pastas funcionais, quiçá de documentos produzidos por outras pró-reitorias, diretorias e unidades acadêmicas.

O arquivo corrente da CAP recebe gestão arquivística majoritariamente por mim, com auxílio esporádico de uma técnica de arquivo cedida uma vez por semana pela Diretoria do Arquivo Central. Acrescente-se a isso que o trabalho de arquivamento de processos e formulários se expande para o aspecto da conservação do arquivo que os acolhe, o que significa que é preciso constantemente substituir pastas suspensas desgastadas ou reparar aquelas em que o dano não foi tão sério.

Assim sendo, conclui-se que é inversamente proporcional a relação entre quantidade de trabalho na gestão de arquivos e número de servidores que atuam

nessa área. Também, constata-se que o espaço físico para arquivos é diminuto frente às demandas geradas pela produção documental. Cabe pontuar, a fim de definir os responsáveis pela gestão de arquivos, que a Diretoria do Arquivo Central encarrega-se de prover assistência aos setores no processamento e arquivamento dos documentos, mas o protagonismo na gestão local dos arquivos ainda pertence aos próprios servidores que trabalham diretamente com a produção e/ou recepção dos documentos.

A título de hipótese para o caso em tela, pontuamos que há dois vértices que explicam o problema existente na UFJF. Esses são conjugados entre si e interdependentes, sendo o primeiro de maior relevância e ingerência sobre o segundo (e por consequência de maior relevância em nossa pesquisa também). São descritos a seguir: a má configuração do que seja uma política de arquivos a nível institucional, em atendimento aos postulados teóricos e metodológicos recomendados, resultando em negligência para com as atividades-meio que fornecem suporte essencial para as demais atividades exercidas pela universidade; a falta de priorização do trabalho de gestão documental no quadro da política universitária, delineada pelo Reitor e, localmente, pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, refletindo na ausência de esforços sérios e comprometidos para capacitação de servidores, contratação de mais pessoal e aprimoramento das estruturas físicas (expansão de arquivos, depósitos e melhoramento das estruturas atuais).

Os dois vértices de entendimento do problema relacionado à gestão documental da UFJF correspondem, assim, a duas camadas do caso analisado - uma relacionada à gestão superior e à formulação de políticas públicas voltadas para a administração de uma metodologia pautada nas orientações do CONARQ e a outra relacionada à execução das políticas, o que se manifesta no terreno das práticas de trabalho cotidianas, nas gerências e coordenações, nos servidores comprometidos com a gestão documental e informacional.

Nesse respeito, retomamos o raciocínio desenvolvido anteriormente no que tange à implementação de uma política de arquivos na UFJF, em adição à estruturação de um sistema global e integrado denominado SIARQ-UFJF. Aprovado em maio de 2011, o sistema não dá mostras de mudanças significativas na sua trajetória de implementação. O que se observa é que, passados seis anos, ainda falta concretude nesse movimento, destacando-se justamente como ausente aquilo

que pode definir o sucesso do empreendimento: o comprometimento de todas pró-reitorias, direções, coordenações e setores em participar ativamente do SIARQ-UFJF.

A participação de todos é condição fundamental estabelecida nas Diretrizes de Política de Arquivos da UFJF (DPA), conforme discutimos na seção 1.2.3 deste trabalho. Essa postura encontra ressonância em experiências de outras universidades, a exemplo do que Calderon et al. (2004) abordam a respeito do caso da Universidade Estadual de Londrina (UEL). As autoras concluem em sua análise que "faz-se necessário o reconhecimento da importância da gestão documental/informacional pelo comprometimento da administração e dos produtores dos documentos, para que se consolide o sistema de arquivo em estudo" (CALDERON et al., 2004, p. 104). Não é diferente do caso da UFJF, o que constatamos é que há fundamento jurídico-legal e técnico para a criação e existência do SIARQ-UFJF, haja vista o que dispõem: a Constituição Federal de 1988, art. 216, § 2º, art. 23, inciso III; a Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991 (Lei Nacional de Arquivos); a Resolução nº 15, de 31 de maio de 2011, do Conselho Universitário da UFJF.

Entretanto, apesar de toda a sustentação teórica e jurídica, o SIARQ-UFJF encontra ainda um longo caminho à sua frente no que se refere à sua sedimentação e difusão na UFJF, não só no aspecto estrutural mas especialmente no âmbito da cultura de trabalho. É preciso fazer com que progridam os debates, reuniões para treinamento e capacitação e que se fortaleça o pacto firmado pela Resolução nº 15 junto ao corpo administrativo da universidade. A definição de um sistema robusto, alimentado pelas contribuições de todos os setores e orientado por uma política de arquivos competente, legítima e responsiva fornece uma solução adequada aos desafios impostos pela expansão universitária e permite que haja um tratamento eficiente e eficaz da produção documental.

Referenciando o trabalho de pesquisa feito por Calderon et al. (2004), originalmente pertinente à realidade da UEL - objeto primário de sua pesquisa - mas também aplicável à da UFJF e às demais instituições públicas de ensino, é interessante que

analisando o problema da gestão da informação no âmbito das instituições públicas, a situação é bastante alarmante e tem sido encaminhada com seriedade pelas instituições arquivísticas brasileiras. O acúmulo de documentos sem tratamento adequado, a dificuldade de manutenção dos arquivos de processos administrativos, judiciais e técnicos, a falta ou inadequação de espaço para a guarda de documentos e a falta de pessoal especializado para organizar os “papéis gerados” apressam as soluções e despertam cada vez mais o interesse dos dirigentes (CALDERON et al., 2004, p. 102-103).

É assunto que demanda urgência a estruturação de um sistema de arquivos que componha-se por servidores conscientes do valor de sua participação e da responsabilidade em que incorrem por gerarem e tramitarem documentos de natureza arquivística. Resulta disso a elaboração da política de gestão documental e informacional que tanto frisamos.

Somando-se à hipótese apresentada, é visível o impacto gerado pelo crescimento obtido pela implementação do REUNI, ocorrendo notável aumento do número de vagas para estudantes e cargos públicos sem que houvesse, no entanto, investimento correspondente no suporte a esse crescimento. Dessa forma, mantém-se como diagnóstico prévio a percepção de que não há investimentos sérios sobre a estrutura física e de recursos humanos dedicadas à gestão de arquivos, o que demonstra que o planejamento estratégico da instituição secundariza as questões relacionadas à manutenção de arquivos. Esse problema não se limita a uma questão de contratar mais (mediante nomeação, remoção ou redistribuição) e construir mais, há que se criticar também os fomentos dados à gestão do conhecimento acompanhada da difusão e compartilhamento de saberes destinados a aparelhar os servidores em seu trabalho.

A respeito da gestão do conhecimento, convém destacar que envolve um conjunto de políticas e atitudes institucionais que se assentam na gerência mais eficiente e adequada da informação e do conhecimento, tomando-os como recursos valiosos na tomada de decisões e no ajustamento de práticas de trabalho. Lousada (2011) observa que

a principal finalidade da implantação de um programa de gestão da informação reside na identificação e na potencialização da aplicação e aproveitamento dos recursos informacionais presentes tanto no ambiente interno quanto no externo à organização. Tal implantação tem portanto o objetivo de colaborar na política da empresa, articulando os vários níveis que a compõem, facilitar o trabalho dos gestores na tomada de decisão e tornando mais claro o ambiente em que está inserida (LOUSADA, 2011, p. 85).

O sucesso na capitalização dos recursos informacionais em benefício da instituição depende em grande parte dos sujeitos envolvidos na produção do conhecimento, posto que "o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos", o que implica reconhecer que "uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos" Em virtude disso, "é muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas" (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 25).

Dessa forma, conclui-se que a abordagem dos desafios interpostos pela necessidade de se otimizar as políticas de gestão documental na UFJF precisa adotar um olhar mais amplo da questão, evitando permanecer em soluções imediatas como o aumento numérico de servidores. Assim, adquire importância a gestão do conhecimento visando capacitar e aperfeiçoar a cultura de trabalho dos TAEs, buscando-se não só transferir saberes para esses mas também coletar seus saberes tácitos - dados pela experiência e rotina - visando convertê-los em conhecimentos explícitos - referendados pela organização e difundidos através de documentos oficiais como manuais e diretrizes (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 19).

Nesse respeito, sublinhamos a dificuldade por parte dos gestores da UFJF em colaborar para a solução dos problemas do campo da arquivística através do treinamento de seus funcionários, de maneira a permitir-lhes que adquiram conhecimentos e práticas no campo da gestão documental arquivística. Não é comum que haja estímulos por parte das chefias em treinar seus subordinados e a partir disso implementar plenamente um sistema de gestão de arquivos, o que torna improvável que os servidores por vontade própria venham a assumir tarefas dentro dessa seara.

Ademais, tem-se como fator adicional para o problema a já comentada resistência à ideia de que cada servidor deve assumir algum papel efetivo e

informado em colaboração pelo processamento e arquivamento dos documentos utilizados no exercício do seu trabalho. Ou seja, permanece a percepção de que os conhecimentos e atitudes na gestão de arquivos são de competência exclusiva do servidor que porte aptidões técnicas e se encarregue de tal designação. Tal cultura resulta na elaboração de um processo de tomada de decisões e execução de tarefas descolado ou ainda isolado das rotinas dos servidores em geral, provocando neles sentimento de ignorância sobre assuntos de teor arquivístico e consequente distanciamento dessa área. Dessa forma, dá-se o acúmulo de trabalho para os poucos que concentram esse papel e alheamento entre os demais servidores a respeito dos desafios e questões que se erguem diante do trabalho de salvaguarda de tudo que a universidade produz e possui valor dentro das diretrizes da arquivologia.

Concluimos, portanto, que o caso de gestão em pauta articula-se de maneira múltipla com questões locais e globais. A pergunta central levantada anteriormente, quando da introdução desta dissertação, permanece e oferece inclusive espaço para expansão dos limites de seu questionamento: como enfrentar os desafios gerados pela expansão universitária no âmbito da gestão arquivística de documentos relativos à vida funcional dos servidores produzidos e/ou recebidos pela CAP? Poderíamos acrescentar as seguintes perguntas, vinculadas e dependentes dessa: quais as perspectivas para a concretização de uma política consistente de arquivos neste setor, primordialmente, e de forma extensiva e ampliada para a UFJF? Que elementos participam na agenda de desenvolvimento e fortalecimento de um sistema de arquivos (o SIARQ-UFJF) que agregue e inclua a todas as unidades acadêmicas, pró-reitorias e órgãos suplementares? De que maneira pode-se promover a execução da agenda prevista na implementação do SIARQ-UFJF e da política de arquivos associada pautando-se no maior envolvimento dos servidores, implicando capacitá-los e atribuir-lhes papéis significativos nesse processo?

Essas questões visam gerar debates fundamentais ao nível do nosso caso de gestão, situado na CAP, mas também almejam oferecer subsídios, quando possível, para outras unidades administrativas de menor escala (outras gerências e coordenações, por exemplo) e, por consequência, para o recorte mais abrangente compreendido pela instituição da UFJF, subdividida em suas pró-reitorias, unidades acadêmicas e órgãos suplementares. Nesse sentido é que conferimos à CAP o *status* de espaço privilegiado de nossa pesquisa, elegendo um recorte específico

com o intuito de prover evidências para a constatação de que carece à atual política de arquivos a habilidade de impactar os setores em suas rotinas habituais. Ou seja, falta conectar as esferas local (no nível da CAP e da PROGEPE) e global (a nível da instituição UFJF como um todo, cuja responsabilidade é atribuída ao Reitor assessorado pelo Diretor do Arquivo Central) do projeto desenvolvido em torno da política de gestão documental, resultando em trazer aos servidores da CAP - e por extensão os demais da UFJF - a consciência do valor de sua participação nos trabalhos de gestão arquivística, além de capacitá-los a esse empreendimento.

2 CONTRAPONTO E REFLEXÕES ENTRE A TEORIA ARQUIVÍSTICA E A POLÍTICA UNIVERSITÁRIA DE ARQUIVOS

Iniciamos neste capítulo um esforço de adensamento das discussões empreendidas até aqui sobre o complexo problema da sistematização de uma política institucional de arquivos face às dificuldades naturais de implementação desta, com a criação do SIARQ-UFJF, e aos fatores externos relacionados à execução do REUNI. Trata-se de uma ótica de observação *macro* que complementa e explica o caso de gestão observado no âmbito *micro*, referente às dificuldades experimentadas pela CAP em conduzir as atribuições que lhe foram conferidas quanto à gestão de documentos relacionados à carreira dos servidores (docentes e TAEs) da universidade.

Em outras palavras, elegemos dois vértices que se articulam e se explicam mutuamente, quais sejam: 1) a realidade local de um setor específico - a CAP, com ênfase na GCAD - no que toca à gestão de arquivos na sua fase corrente em conexão com 2) a realidade da gestão superior e global de um sistema e de uma política de arquivos. Tratam-se de facetas englobadas pelos impactos gerais sentidos pela política de expansão desenvolvida no bojo da veiculação do programa pautado na reestruturação e expansão, conhecido como REUNI.

Propomos avaliar neste capítulo, dessa forma, de que maneira as decisões estratégicas tomadas em nível superior nos campos da condução de uma política de arquivos e de uma política expansionista impactam nas rotinas locais de trabalho e de que modo as coordenações e gerências, a exemplo da CAP, poderão participar mais ativamente nesse processo de evolução infraestrutural e informacional da UFJF. Almejamos investigar de que forma os setores poderão contribuir mais incisivamente para que não sejam meros receptores ou agentes passivos da mudança, haja vista que esse modelo de papel têm ocasionado distribuição irregular de atribuições e responsabilidades no universo compreendido pelo SIARQ-UFJF.

Com tais metas em mente, principiaremos pelos fundamentos teóricos de nossa análise, recorrendo à literatura para definir conceitualmente os elementos constitutivos de um sistema de arquivos - arquivo, fases de tramitação de um documento, gestão documental, política de arquivos e assim por diante. A seguir, apresentaremos as ferramentas metodológicas de pesquisa a serem usadas para extrair dados significativos que corroborem as reflexões teóricas aqui empreendidas.

2.1 Perspectivas de análise teórica

Nesta seção, com o intuito de alicerçar o debate acerca da política universitária de arquivos, abordaremos conceitos e critérios relativos à teoria arquivística e sua prática no cenário das instituições públicas. O objetivo é estabelecer as bases de entendimento para a terminologia e metodologia defendidas em literatura, de modo a esclarecer quais linhas de pensamento precedem a organização de um trabalho de gestão de documentos e valor arquivístico. Com isso, torna-se possível avançar o debate de modo a provocar a ponderação necessária para o caso específico da UFJF.

2.1.1 Características fundamentais de um arquivo

A título de introdução das discussões acerca dos subsídios teóricos para nossa análise, convém distinguir as características que conferem a um arquivo sua natureza particular. Em primeiro lugar, convém consolidar a definição do que são arquivos. Para tanto, selecionamos a conceituação proposta por Schellenberg (2006) para documentos, dentro do espectro da Arquivologia, que considera que

Todos os livros, papéis, mapas, fotografias ou outras espécies documentárias, independentemente de sua apresentação física ou características, expedidos ou recebidos por qualquer entidade pública privada no exercício de seus encargos legais ou em função das suas atividades e preservados ou depositados para preservação por aquela entidade ou por seus legítimos sucessores como prova de suas funções, sua política, decisões, métodos, operações ou outras atividades, ou em virtude do valor informativo dos dados nele contidos (SCHELLENBERG, 2006, p. 35).

À guisa de enriquecimento da análise, convém comparar a definição de Schellenberg com a de Bellotto (2002, p. 22), que entende ser o documento "um suporte com uma informação, que poderá ensinar algo a alguém", em outras palavras, documento refere-se a todo tipo de informação ajustada necessariamente a um tipo de suporte, seja físico ou digital. Assim, tomando emprestada a linguagem matemática, documento é igual a suporte mais informação. Por conseguinte, retornando à fala de Schellenberg, um documento abrange um extenso leque de materiais que portam alguma informação, incluindo livros, mapas, fotografias e, mais

recentemente, incluiríamos discos rígidos de computadores, CDs, DVDs e outras mídias digitais.

Decorre disso, naturalmente, ser o arquivo um conceito relativamente abrangente, pois segundo Schellenberg (2006), o arquivo pode ser definido como

Os documentos de qualquer instituição pública ou privada que hajam sido considerados de valor, merecendo preservação permanente para fins de referência e de pesquisa e que hajam sido depositados ou selecionados para depósito, num arquivo de custódia permanente (SCHELLENBERG, 2006, p. 35).

Novamente resgatamos Bellotto (2002, p. 18), que esclarece serem os arquivos os conjuntos de documentos produzidos e/ou recebidos organicamente por uma organização no exercício de suas atividades, independentemente do seu suporte. Dessa maneira, sublinha-se a conclusão de que os arquivos podem se compor de documentos dos mais diversos formatos, no meio físico e digital.

Consideramos como primordiais tais definições para o propósito de nossa análise. Essas podem ser ampliadas pelo entendimento de que existem princípios basilares que atribuem aos arquivos sua identidade e que são peças fundamentais na configuração do que seja um arquivo - sem a presença desses princípios, uma coleção de documentos não pode ser categorizada como arquivo, fugindo assim da definição proposta pelo Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (BRASIL, 2005, p. 27). Tais princípios são elencados e abordados de maneira satisfatória por Bellotto (2002) e Rodrigues (2006), a saber, proveniência, organicidade, unicidade, integridade e cumulatividade.

A proveniência é sinônimo do *respect des fonds* ("respeito aos fundos"), princípio forjado no contexto da ordenação dos *Archives Nationales* de Paris em 1841, ocorrendo a publicação de instruções para os arquivistas. Trata-se do "princípio segundo o qual os arquivos originários de uma instituição ou de uma pessoa devem manter sua individualidade, não sendo misturados aos de origem diversa" (ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS, 1996, apud RODRIGUES, 2006, p. 106). Os documentos são, assim, acumulados à medida que são produzidos em decorrência de atividades que são necessárias para a realização da missão do seu produtor, e, na medida em que se acumulam, deve-se preservar a ordem pensada originalmente pelo produtor, de maneira que resguarda-se o valor histórico inerente à estruturação de organizações. Com isso, pode-se coletar

informações valiosas sobre o funcionamento, objetivos, gestão e desafios presentes na história da instituição que produziu os documentos pertencentes ao fundo arquivístico.

O princípio de organicidade exposto em Bellotto (2002) é sinônimo ao de manutenção da ordem original encontrado em Rodrigues (2006). Segundo a primeira autora, "a organicidade é a qualidade segundo a qual os arquivos espelham a estrutura, funções e atividades da entidade produtora/acumuladora em suas relações internas e externas" (2002, p. 21). Disso decorre a manutenção da ordem original, na medida em que os documentos de um mesmo produtor são agrupados de acordo com o fluxo das ações que os produziram ou receberam.

Esse entendimento coaduna com a ideia de que o documento é "a corporificação de ações que ocorrem em um fluxo temporal", ou seja, o documento materializa o fluxo de ações e as estruturas que a sustentam, fornecendo testemunho duradouro e praticamente exato sobre a história da instituição produtora (RODRIGUES, 2006, p. 106). Sendo assim, "a ordem original, ou melhor, a ordem dos documentos em correspondência com o fluxo das ações torna-se indispensável para a compreensão dessas ações e, conseqüentemente, para a compreensão do significado do documento" (RODRIGUES, 2006, p. 106).

Assim sendo, atribuir organicidade a um documento requer que o mesmo tenha sido criado segundo a estrutura e circunstâncias da instituição que o produziu, refletindo em si mesmo a natureza do órgão, sua finalidade, e características gerais, não passando por acumulação artificial. Esse princípio é descrito por Duranti (1994) como naturalidade, que "diz respeito à maneira como os documentos se acumulam no curso das transações de acordo com as necessidades da matéria em pauta", ocorrendo de forma natural, de acordo com as atividades e necessidades do órgão. A autora acrescenta que

o fato de os documentos não serem concebidos fora dos requisitos da atividade prática, isto é, de se acumularem de maneira contínua e progressiva, como sedimentos de estratificações geológicas, os dota de um elemento de coesão espontânea, ainda que estruturada (DURANTI, 1994, p. 52).

A unicidade define que os documentos conservam seu caráter único, portando suas particularidades e idiosincrasias fornecidas pelo contexto de produção dos mesmos. Isso se dá não importando forma, gênero, tipo ou suporte

em que os documentos se encontram. Com isso, "cada registro documental assume um lugar único na estrutura documental do grupo ao qual pertence e no universo documental" (DURANTI, 1994, p. 52).

A seguir, temos o princípio da integridade, ou indivisibilidade, que é implícito ao respeito aos fundos e diretamente relacionado ao princípio de proveniência (derivando deste, inclusive) pelo fato de significar a preservação dos fundos, garantindo que seus documentos não sejam danificados nem espalhados, resultando na descaracterização do arquivo. Como define Bellotto (2002, p. 21), "os fundos de arquivo devem ser preservados sem dispersão, mutilação, alienação, destruição não autorizada ou adição indevida".

Por fim, resta o princípio da cumulatividade, que apresenta o arquivo como "formação progressiva, natural e orgânica" (BELLOTTO, 2002, p. 21). Trata-se de princípio relacionado à proveniência e à organicidade, fornecendo o entendimento de que os documentos são acumulados sem que haja uma intenção estratégica oculta que já preveja sua organização final, quando sofrerem a gestão arquivística. Eles se acumulam segundo a natureza dos processos e estruturas que configuram o ambiente em que são criados.

Rodrigues (2006) acrescenta a essa lista dois princípios extraídos do trabalho de Duranti (1994): imparcialidade e autenticidade. O primeiro aproxima-se do sentido do princípio de organicidade por inferir que o documento nasce por uma imposição da natureza das atividades de uma instituição. O documento não é criado por uma escolha consciente, por uma necessidade específica de ter-se um documento para essa ou aquela finalidade, ele nasce naturalmente da estrutura e finalidades da organização que o gerou, o que enfatiza o conceito de verdade administrativa em detrimento da verdade do conteúdo. Nas palavras de Duranti (1994), "os registros são inerentemente verdadeiros", visto que

as razões por que eles são produzidos (para desenvolver atividades) e as circunstâncias de sua criação (rotinas processuais) asseguram que não são escritos na intenção ou para a informação da posteridade, nem com a expectativa de serem expostos ou com o receio do olhar do público (DURANTI, 1994, p. 51).

O princípio de autenticidade corresponde à manutenção da integridade do fundo de arquivo - trazendo de volta a ideia congregada no princípio do respeito aos fundos. Ou seja, um documento é autêntico quando espelha a natureza indivisível,

íntegra de um arquivo, traduzindo perfeitamente a história de funcionamento de uma instituição bem como relações de hierarquia, comando, cooperação e as atribuições de cada setor. "A autenticidade está vinculada ao *continuum* da criação, manutenção e custódia", segundo Duranti, "os documentos são autênticos porque são criados tendo-se em mente a necessidade de agir através deles, são mantidos com garantias para futuras ações ou para informação", o que implica haver esforço para a conservação com o intuito de utilizá-los enquanto testemunhas do passado. Em virtude dessas condições, "os documentos são autênticos porque são criados, mantidos e conservados sob custódia de acordo com procedimentos regulares que podem ser comprovados" (DURANTI, 1994, p. 51).

Os dois princípios, imparcialidade e autenticidade, são compreendidos por Rodrigues (2006) como interdependentes e complementares,

Desde que se entenda que a Imparcialidade diz respeito à verdade administrativa dos documentos, ou seja, ao fato de os documentos constituírem-se num reflexo fiel das atividades desenvolvidas, vê-se que a Autenticidade depende da manutenção dessa Imparcialidade. (RODRIGUES, 2006, p. 110).

A conjunção desses princípios permite identificar o que de fato é um arquivo, o que converte-se em instrumento útil a fim de evitar o caos documental - a mistura de documentos e materiais resultando na violação da ordem natural em que foram produzidos, o que dificulta (ou até impede) que futuras análises históricas e consultas sobre a estrutura da instituição sejam feitas. Concorre para esse problema, também, a possibilidade constante de haver documentos que não possuem caráter arquivístico imiscuídos entre aqueles que de fato o possuem. Isso acarreta em acúmulo desnecessário de material, configurando volume de difícil armazenamento e organização, além de não prover utilidade em consultas internas ou externas.

A natureza fundamental desses princípios é comentada por Bellotto (2002, p. 21), ao apontar que os mesmos "devem estar na raiz da organização e do funcionamento dos arquivos" e que a partir disso e com a "organização direcionada por uma teoria e metodologia corretas", é que o arquivo cumpre seu objetivo e justifica sua própria existência.

Em apoio à importância de se respeitar tais princípios, Rodrigues (2006) pondera que

Dentro do exposto, identifica-se que a arquivologia tem recursos teóricos que podem servir de base para a elaboração de uma metodologia de classificação de documentos arquivísticos que possibilite o fácil acesso à informação arquivística contida no arquivo em si, naquilo que o conjunto, em sua forma, em sua estrutura, revela sobre a instituição ou sobre a pessoa que o criou. Essa classificação permite também o acesso à informação contida no documento a partir de uma seleção com base no contexto de produção do arquivo.

Por outro lado, os princípios, características e qualidades dos arquivos não se prestam como base para a construção de um sistema de pesquisa que permita a seleção de documentos por conteúdos descontextualizados, embora esses construtos devam ser neste caso considerados, a fim de que os sistemas de pesquisa por conteúdos não promovam a perda da referência à origem dos documentos (RODRIGUES, 2006, p. 115).

Portanto, é inegável que o reconhecimento da existência das características intrínsecas dos arquivos traduz-se em práticas de uma gestão responsável, de qualidade e comprometida com a veracidade das informações geridas e custodiadas pela instituição que as produziu.

2.1.2 O ciclo de vida dos documentos

A gestão de documentos é definida pelo Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (BRASIL, 2005, p. 100) como sendo o "conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento". Tal definição comporta a noção temporal que dirige as ações de avaliação e armazenamento dos documentos, na medida em que cada documento possui, *grosso modo*, um prazo de validade que estabelece sua usabilidade dentro de uma instituição pública. Ou seja, os procedimentos circunscritos à gestão documental levam em conta que cada documento possui, em seu período de existência, fases distintas que relacionam-se com a intensidade de utilização dos mesmos e com seu valor histórico.

Tal consideração reproduz a teoria das três idades, denominação atribuída por Jean Jacques Valette, conforme aponta Paes (2004), que descreve interpretação consagrada entre os arquivistas de que os documentos são produzidos e tramitados respeitando-se as seguintes fases: fase corrente (1ª idade), fase intermediária (2ª

idade) e fase permanente (3ª idade). Assim, entende-se que a teoria das três idades corresponde à sistematização do ciclo vital dos documentos arquivísticos (BELLOTTO, 2002, p. 26). O ciclo abrange toda a vida útil dos documentos, de acordo com sua participação nas rotinas de trabalho, procedimentos administrativos e práticas de gestão adotados corriqueiramente na instituição produtora dos materiais. A seguir, avançaremos para uma explicação mais clara e aprofundada das fases, ou idades, do ciclo de vida dos documentos.

A *fase corrente*, também chamada de 1ª idade, corresponde à etapa de produção, tramitação, finalização do objetivo e guarda dos documentos, o que significa que os documentos encontram-se imbuídos de um valor primário relacionado aos objetivos de sua criação e uso (BELLOTTO, 2002). A fase corrente, dessa maneira, compreende documentos ativos que são essenciais à manutenção das atividades cotidianas da administração (ROUSSEAU E COUTURE, 1998, p. 114). Portanto, tratam-se de "documentos em curso ou consultados frequentemente, conservados nos escritórios ou nas repartições que os receberam e os produziram ou em dependências próximas de fácil acesso" (PAES, 2004, p. 21).

Em virtude de sua utilização frequente, Rousseau e Couture (1998) recomendam que o arquivo corrente seja mantido o mais perto possível de quem o utiliza, além de ser sempre acessível, independentemente do suporte em que se encontra (papel, CD, DVD, memória do computador e assim por diante). Esse cuidado atende não só às necessidades administrativas geradas pela criação dos documentos mas também à necessidade de consultas eventuais que se fizerem convenientes para fundamentar decisões e dirimir dúvidas sobre critérios e procedimentos anteriormente adotados.

Tendo findado o prazo de vigência de uso e tramitação dos documentos enquanto materiais frequentes de utilização, os mesmos deixam de ser ativos e passam a ser semiativos, caracterizando uma passagem de uma idade para outra que é denominada transferência. Os documentos, assim, passam pela 2ª idade do seu ciclo vital, também conhecida como *fase intermediária*. Nesta etapa, conforme esclarece Bellotto (2002), o nome semiativo indica que os documentos tiveram os direitos produzidos por sua criação encerrados, não correspondendo mais a uma necessidade cotidiana, contudo ainda podem ser usados em seu valor primário por razões predominantemente jurídicas.

Nesse sentido, os órgãos que produziram e/ou receberam os documentos que foram transferidos para a fase intermediária "podem ainda solicitá-los, para tratar de assuntos idênticos ou retomar um problema novamente focalizado", o que resulta em uma permanência transitória dos documentos nos arquivos intermediários, não havendo necessidade de serem conservados próximos aos escritórios (PAES, 2004, p. 21-22). Paes ainda refere-se a essa fase como "limbo" ou "purgatório", pelo fato de os documentos encontrarem-se em um período de suspensão por razões de precaução, aguardando sua destinação final, que poderá ser o armazenamento definitivo ou a eliminação. A guarda dos documentos intermediários deve ocorrer em espaço centralizado acessível para consulta porém não necessariamente próximo ao setor de origem, o que traduz-se em ponto positivo pelo fato de promover alívio do espaço no setor original de produção e economia de recursos destinados ao armazenamento dos documentos (para o setor que os guardava em sua fase corrente).

Finalmente, os documentos atingem a 3ª idade de seu ciclo vital, denominada *fase permanente*, sendo o período em que os documentos tornam-se inativos, perdendo seu valor administrativo, porém tornam-se elegíveis a conter valor histórico em razão das informações transmitidas sobre o passado da instituição, sua organização, evolução e estruturas internas (PAES, 2004). Logo, os objetivos de classificação, registro e manutenção do arquivo permanente estão relacionados exclusivamente à pesquisa, em razão do valor histórico-cultural pertencente aos documentos. O contrário também é verdadeiro: documentos que não congregam aspectos valiosos de natureza histórica são descartados. A pesquisa pode ser feita não só por historiadores, mas também por jornalistas, juristas, profissionais em geral e cidadãos, com finalidades culturais ou pessoais (BELLOTTO, 2002).

Pergunta-se: o que determina qual o momento certo para a transição de cada documento para cada fase de seu ciclo vital? Como calculam-se os prazos de guarda dos documentos para cada etapa? Tais questões remetem à análise dos procedimentos de tratamento do arquivo corrente, que incluem ações como a classificação, organização e destinação desses. A conjugação dessas etapas garante a conservação ordenada, eficaz e acessível dos documentos.

Em primeiro lugar, define-se classificação como sendo:

- 1 Organização dos documentos de um arquivo ou coleção, de acordo com um plano de classificação, código de classificação ou quadro de arranjo.
- 2 Análise e identificação do conteúdo de documentos, seleção da categoria de assunto sob a qual sejam recuperados, podendo-se-lhes atribuir códigos.
- 3 Atribuição a documentos, ou às informações neles contidas, de graus de sigilo, conforme legislação específica. Também chamada classificação de segurança (BRASIL, 2005, p. 49).

Para o cenário desenhado pela pesquisa que produzimos, referente à gestão documental e adoção de políticas de arquivo no âmbito da administração pública, adotamos como recorte de análise a realidade observada na UFJF e em medida mais específica o ambiente da CAP. Nesse sentido, as definições que melhor se ajustam são a primeira e a segunda. A primeira incorpora principalmente aspectos de organização espacial dos documentos, segundo um plano estrutural, enquanto a segunda preocupa-se com a análise do conteúdo dos documentos para a atribuição de códigos que auxiliam na organização e destinação desses.

Em termos práticos, quando falamos de documentos públicos, classificação significa o arranjo dos mesmos segundo um plano destinado a facilitar o seu uso corrente (SCHELLENBERG, 2006). Decorre disso, inclusive, a atribuição de prazos de guarda fixados para cada etapa do ciclo vital dos documentos, contribuindo para que sejam tramitados e destinados adequadamente.

A classificação, por essa razão, constitui-se em importante instrumento no decurso da realização da gestão de arquivos, uma vez que, de acordo com Schellenberg (2006, p. 76), "se os documentos são adequadamente classificados, atenderão bem às necessidades das operações correntes. E, para tanto, devem ser arranjados em função do uso que têm em determinadas unidades administrativas de um órgão". A importância desse arranjo reside no fato de que é possível traçar quais as atividades e funções de um órgão a partir da disposição dos documentos em seu plano de classificação, um escopo de análise que pode ser mais específico ou restrito para as operações individuais conduzidas em torno de cada atividade do órgão (SCHELLENBERG, 2006).

Os principais critérios para se atribuir uma classificação aos documentos, segundo o autor, são: a) a ação a que os documentos se referem; b) a estrutura do órgão que os produz; e c) o assunto dos documentos. A partir da conjugação desses elementos, surgem três métodos de classificação: funcional, organizacional e por

assuntos. A funcional estabelece a organização dos documentos de acordo com as funções atinentes a um órgão, configurando classes e subclasses que representam, respectivamente, as funções maiores, principais do órgão passando para as atividades e funções de caráter secundário, "criadas em função de atos relativos a pessoas, entidades, lugares ou assuntos" (SCHELLENBERG, 2006, p. 82). A classificação organizacional preocupa-se em refletir a estrutura orgânica mormente descentralizada de uma instituição ou órgão, de maneira que as classes principais do arquivo representam os elementos organizacionais principais da repartição. A classificação por assuntos engloba documentos que atuam como referência em determinado assunto ou campo de pesquisa, notadamente aqueles que não estão vinculados às ações governamentais.

Importa observar que cada método de classificação não necessariamente exclui a utilização de outro, pelo contrário: organiza-se, com frequência, a gestão de arquivos a partir da interação e combinação desses métodos, de acordo com as características da instituição, funções e atividades realizadas além de sua estrutura organizacional. Nesse respeito, sublinhamos o que estabelece o documento "Classificação, Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Meio da Administração Pública", elaborado pelo CONARQ, e já citado neste trabalho, com a proposta de fornecer diretrizes padronizadas para a classificação de documentos. De acordo com o referido material

A classificação por assuntos é utilizada com o objetivo de agrupar os documentos sob um mesmo tema, como forma de agilizar sua recuperação e facilitar as tarefas arquivísticas relacionadas com a avaliação, seleção, eliminação, transferência, recolhimento e acesso a esses documentos, uma vez que o trabalho arquivístico é realizado com base no conteúdo do documento, o qual reflete a atividade que o gerou e determina o uso da informação nele contida. A classificação define, portanto, a organização física dos documentos arquivados, constituindo-se em referencial básico para sua recuperação.

No código de classificação, as funções, atividades, espécies e tipos documentais genericamente denominados assuntos, encontram-se hierarquicamente distribuídos de acordo com as funções e atividades desempenhadas pelo órgão. Em outras palavras, os assuntos recebem códigos numéricos, os quais refletem a hierarquia funcional do órgão, definida através de classes, subclasses, grupos e subgrupos, partindo-se sempre do geral para o particular (BRASIL, 2001, p. 9).

Assim sendo, nota-se que a classificação instruída pelo CONARQ dialoga com Schellenberg quanto à maneira de produzir uma classificação de documentos, observando-se aspectos como a estrutura organizacional, funções e assuntos dos materiais. Além do objetivo de planejar a disposição física dos documentos, há ainda a questão da temporalidade desses, que incide na aplicação de políticas públicas consistentes que permitam a correta tramitação e destinação dos documentos.

O trabalho de classificação de documentos de instituições públicas, inclusive universidades como a UFJF, faz-se acompanhar da fixação de prazos para a guarda e tramitação desses em cada idade do seu ciclo vital. Trata-se de recurso presente na tabela de temporalidade, instrumento fundamental utilizado na gestão arquivística para decidir adequadamente sobre o momento adequado para efetuar a tramitação dos documentos do arquivo corrente para o intermediário e, finalmente, para o permanente.

Na prática, ocorre que um documento recebe um código de acordo com aqueles propostos pelo CONARQ, segundo seu assunto, proveniência (em qual repartição ou estrutura organizacional foi produzido) e demais particularidades. A esse código em particular corresponde uma tabela de temporalidade que fixa os períodos pelos quais o documento será guardado em cada idade do seu ciclo - corrente, intermediário e permanente. Por exemplo, tomemos o caso da GREM, setor responsável por gerir a folha de pagamento dos servidores da UFJF, além de outros direitos e percepções financeiras como pensões e auxílios. Os processos de folha de pagamento produzidos por essa gerência correspondem ao código de classificação 024.1, de acordo com o manual de classificação e temporalidade. Essa subentrada pertence à área seção 024, "Direitos, obrigações e vantagens", que por sua vez pertence à série 020, que corresponde à documentação relacionada a "Pessoal", ou recursos humanos. Voltando ao processo de folha de pagamento, atribui-se a ele, sob o código 024.1, o prazo de guarda de cinco anos na fase corrente, 95 na fase intermediária e, ao ser recolhido para a fase permanente, deverá ser eliminado.

Portanto, tem-se no acompanhamento da vida dos documentos, de acordo com seu plano de classificação e tabela de temporalidade, em atendimento às orientações do CONARQ, o método principal para o planejamento e execução da gestão de arquivos numa universidade pública. O resultado é a disposição física ordenada e eficaz de material documental segundo seus usos e prazos de guarda,

além da correta destinação final desses: eliminação ou preservação para fins histórico-culturais.

Acrescentamos, por fim, como valioso trabalho fundamental e complementar no esforço de se classificar e descrever documentos produzidos e/ou recebidos por instituições públicas a Norma Brasileira de Descrição Arquivística (NOBRADE). A NOBRADE fornece subsídios referentes à análise dos documentos, respeitando-se os critérios apresentados no quadro 5, para a sua identificação precisa:

Quadro 5: Critérios da NOBRADE para descrição de documentos

1) Área de identificação	onde se registra informação essencial para identificar a unidade de descrição.
2) Área de contextualização	onde se registra informação sobre a proveniência e custódia da unidade de descrição.
3) Área de conteúdo e estrutura	onde se registra informação sobre o assunto e a organização da unidade de descrição.
4) Área de condições de acesso e uso	onde se registra informação sobre o acesso à unidade de descrição.
5) Área de fontes relacionadas	onde se registra informação sobre outras fontes que têm importante relação com a unidade de descrição.
6) Área de notas	onde se registra informação sobre o estado de conservação e/ou qualquer outra informação sobre a unidade de descrição que não tenha lugar nas áreas anteriores.
7) Área de controle da descrição	onde se registra informação sobre como, quando e por quem a descrição foi elaborada.
8) Área de pontos de acesso e descrição de assuntos	onde se registra os termos selecionados para localização e recuperação da unidade de descrição.

Fonte: Elaboração própria a partir de Brasil (2006, p. 18).

Reconhecemos, dessa forma, que os procedimentos de análise, classificação e avaliação de documentos podem ser sustentados também pelo que orienta a NOBRADE, cuidando em priorizar, acima de tudo, as estruturas locais de administração como aspectos formativos na identificação dos documentos, haja vista a prevalência do princípio da ordem original e da organicidade, devidamente explanados anteriormente.

2.1.3 Gestão documental e política de arquivos

Em conformidade com os valores, princípios e metodologias abordados anteriormente, concluímos que figura como sendo de natureza imprescindível a construção de uma política de gestão documental a nível global e que envolva os setores de menor instância na UFJF. Esse processo necessita ser articulado estrategicamente com o sistema de arquivos vigente, atuando como instrumento de planejamento e ação da gestão documental para os servidores da universidade no exercício de suas atividades. A esse respeito, destacamos comentário de Bellotto (2002) que oferece luz sobre o conceito de políticas de arquivo:

As políticas arquivísticas representam as estratégias que os governos e/ou os responsáveis pela gestão das instituições arquivísticas devem desenvolver com a finalidade de otimizar o funcionamento delas, de suas instalações, e de servir a administração e a pesquisa. As distintas facetas dessas políticas, como mostra Manuel Vazquez, devem voltar-se para a vertente administrativa, para a racionalização e utilização dos recursos documentais, assim como para a vertente do patrimônio documental (BELLOTTO, 2002, p. 28).

Fica claro como a adoção de políticas arquivísticas por parte dos atores governamentais favorece não só o cumprimento de determinações legais como a Lei Nacional de Arquivos, mas também a otimização do funcionamento das instituições, com a racionalização de recursos. Deve-se priorizar, nesse sentido, a esfera administrativa, preservando-se como objetivo secundário da gestão e manutenção de arquivos o atendimento à pesquisa histórica.

Desse modo, quais são as etapas a serem observadas na condução dos procedimento de gestão de documentos arquivísticos? De acordo com Bernardes (1998) e Calderon et al. (2004), existem três momentos específicos em que ocorre a gestão, não necessariamente consecutivos, porém interdependentes e conjugados à lógica da política de arquivos: 1) *Produção dos documentos*; 2) *Utilização e conservação (manutenção)* e 3) *Destinação final dos documentos*.

O primeiro refere-se à elaboração e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondências, gestão de informes e diretrizes, implantação de sistemas de organização da informação e aplicação de novas tecnologias aos procedimentos administrativos. Trata-se de um conjunto de procedimentos situados

na fase corrente, pelo fato de lidarem com a produção consciente de documentos, evitando-se a formação de volume excessivo de material por redundância de assunto ou finalidade.

O segundo passo diz respeito à implantação e aprimoramento de sistemas de arquivo, seleção dos sistemas de reprodução, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamento reprográfico, análise de sistemas, produção e manutenção de programas de documentos vitais, automatização do acesso, mobiliário, materiais, local. Este passo abrange tanto a fase corrente quanto a intermediária do ciclo de vida dos documentos.

O terceiro passo, finalmente, envolve a identificação e descrição das séries documentais (refletindo a atribuição de códigos presentes no plano de classificação, segundo as diretrizes oferecidas pelo CONARQ, mediante manual de classificação e temporalidade), estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos que orientem a tramitação dos mesmos pelas fases intermediária e permanente, proteção dos conjuntos documentais de valor permanente e eliminação de documentos rotineiros e desprovidos de valor probatório e informativo. Essa etapa estende-se por todas as fases - corrente, intermediária e permanente - pelo fato de preocupar-se com medidas que precisam constar quando da produção e gestão de documentos, como a atribuição de códigos de classificação e prazos de guarda, além de guiar ações de transferência para o arquivo intermediário e recolhimento para o arquivo permanente. O terceiro passo listado cuida ainda da avaliação da destinação final dos documentos, se é a preservação permanente ou a eliminação.

Constata-se que a avaliação de documentos participa primordialmente na elaboração de políticas de gestão arquivística. Bernardes (1998) esclarece, nesse respeito, que

A avaliação consiste fundamentalmente em identificar valores e definir prazos de guarda para os documentos de arquivo, independentemente de seu suporte ser o papel, o filme, a fita magnética, o disquete, o disco ótico ou qualquer outro. A avaliação deverá ser realizada no momento da produção, paralelamente ao trabalho de classificação, para evitar a acumulação desordenada, segundo critérios temáticos, numéricos ou cronológicos (BERNARDES, 1998, p. 14).

O comentário da autora reforça a conclusão de que é importante avaliar os documentos desde o início de sua existência, com vistas a tornar o trabalho de gestão mais eficiente, harmônico, conclusivo e evitar acúmulo de trabalho ou de materiais. Destacamos, assim, os seguintes objetivos para a realização de métodos de avaliação documental: redução da massa documental; agilidade na recuperação dos documentos e das informações; eficiência administrativa; melhor conservação dos documentos de guarda permanente; racionalização da produção e do fluxo de documentos (trâmite); liberação de espaço físico; incremento à pesquisa (BERNARDES, 1998). Assim, o panorama geral das tarefas presentes na gestão documental, somando-se aos procedimentos de avaliação dos documentos, pode ser apresentado conforme o quadro 6, criado a partir do que propõe Calderon et al. (2004, p. 101, 102).

Quadro 6: Descrição das tarefas constantes da gestão documental

a) Estudo da tipologia documental, seu valor, vigência, classe e qualidade de sua informação;
b) Normalização de documentos para simplificação de etapas administrativas, inclusive as repetitivas, e de formulários para remessa e estatísticas (investigação, empréstimos);
c) Informatização de processos de tramitação documental;
d) Coordenação e colaboração entre organismos produtores e arquivo;
e) Regulamentação das transferências que possibilitam a reclamação dos produtores em caso de não se fazerem as remessas nos prazos estabelecidos;
f) Estudo da classificação em cada caso, materializada na adoção de um quadro, resultado de um organograma estabelecido;
g) Eleição da ordenação mais adequada, segundo as séries, nas organizações e em áreas de uma informação mais efetiva e rápida;
h) Estudo dos descartes e suas listas, com o consequente estabelecimento de acordos para evitar a remessa de séries descartáveis aos arquivos centrais;
i) Incorporação de fundos e manutenção da informação atualizada;
j) Preparação de informações mediante a solicitação para o estudo de qualquer tema ou preparar qualquer projeto;
k) Elaboração de índices e de tesouros ¹ ;
l) Planejamento para informatização.

Fonte: Elaboração própria a partir de CALDERON et al. (2004, p. 101, 102)

¹ "Vocabulário controlado que reúne termos derivados da linguagem natural, normalizados e preferenciais, agrupados por afinidade semântica, com indicação de relações de equivalência, hierárquicas, partitivas, de negação e funcionais estabelecidas entre eles" (BRASIL, 2005, p. 162).

Depreende-se do quadro 6, portanto, que a gestão dos documentos passa por uma série de procedimentos que envolvem a correta identificação e classificação dos documentos de acordo com as informações contidas nesses e segundo suas espécies (se são cartas, ofícios, memorandos, processos, atas, boletins, relatórios e outros). Ocorre ainda a preocupação em, sempre que possível, informatizar os documentos visando reduzir o volume de papel gerado e otimizar o acesso e guarda dos mesmos. Há ainda o cuidado em se proceder à análise dos documentos no que se refere ao prazo atingido pelos mesmos para sua guarda e preservação, de maneira que não haja acúmulo e estagnação dos documentos nos arquivos de fase corrente ou intermediária. Dá-se, também, o cuidado de incorporação dos fundos arquivísticos que correspondem a documentos de valor histórico que tenham sido selecionados dentre aqueles que já tenham cumprido o prazo de guarda na fase intermediária.

Uma série de orientações mais detalhadas, em harmonia com o que foi exposto, consta em "Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo; relativos às atividades-meio da administração pública" (BRASIL, 2001, p. 49, 50), como rotinas para destinação dos documentos em cada fase. Reproduzimos no quadro 7 tais orientações sob a proposta de servir como panorama - podendo ser utilizado como *checklist*, inclusive - que virá a ser útil em auxiliar os servidores a compreender e se envolver com o trabalho de gestão, avaliação e destinação de documentos administrativos.

Quadro 7: Rotinas para destinação dos documentos

FASE CORRENTE	1. Ler atentamente as explicações contidas neste instrumento;
	2. Verificar se os documentos a serem destinados estão organizados de acordo com os conjuntos documentais definidos na tabela, procedendo à organização, se for o caso;
	3. Observar se o documento se refere a dois ou mais assuntos pois, neste caso, ele deverá ser arquivado no conjunto documental que possui maior prazo de guarda ou que tenha sido destinado à guarda permanente, registrando-se a alteração nos instrumentos de controle;
	4. Separar os documentos a serem destinados, verificando se cumpriram o prazo de guarda estabelecido para esta fase;
	5. Eliminar as cópias e vias cujo original ou um exemplar encontrem-se no mesmo conjunto ou dossiê;
	6. Proceder ao registro dos documentos a serem eliminados;
	7. Proceder à eliminação;
	8. Elaborar termo de eliminação;
	9. Elaborar listagem dos documentos destinados à transferência para a fase intermediária (guias/listagens de transferência);
	10. Operacionalizar a transferência, seguindo orientações do setor responsável pelo arquivamento intermediário.
FASE INTERMEDIÁRIA	1. Ler atentamente as explicações contidas neste instrumento;
	2. Verificar se os documentos a serem destinados estão organizados de acordo com os conjuntos documentais definidos na tabela, procedendo à organização, se for o caso;
	3. Separar os documentos a serem destinados, verificando se cumpriram o prazo de guarda estabelecido para esta fase;
	4. Proceder à triagem dos documentos selecionados para a guarda permanente, separando aqueles que, em relação ao conjunto documental ao qual pertencem, não constituem elemento de prova e/ou informação que justifique sua guarda;
	5. Proceder à alteração de suporte, se for o caso;
	6. Proceder ao registro dos documentos eliminados;
	7. Proceder à eliminação;
	8. Elaborar termo de eliminação;
	9. Elaborar listagem dos documentos destinados ao recolhimento (guia/relação/ listagem de recolhimento);
	10. Operacionalizar o recolhimento, segundo orientações da instituição arquivística responsável pela guarda permanente.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2001, p. 49, 50)

Portanto, cabe à administração superior da UFJF, notadamente a Reitoria em parceria com o Arquivo Central, trabalhar ativamente pela concretização de uma política de arquivos à luz do acordo adotado quando da criação do SIARQ-UFJF e da elaboração das DPA. O sucesso desse trabalho está intimamente relacionado à reflexão sobre como produzir esclarecimento e inclusão para os servidores de todas as esferas administrativas, de maneira que estejam habilitados a participar da gestão de documentos a nível local. Sobre esse processo de conscientização e capacitação, prepondera como importante influência o fornecimento de orientações detalhadas, como as apresentadas aqui, a respeito do que constitui a gestão, avaliação e destinação de documentos.

2.2 Metodologia e ferramentas analíticas

A presente dissertação define-se, metodologicamente, como estudo de caso desenvolvido sobre a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), pertencente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), como recorte de pesquisa, com o intuito de produzir uma perspectiva a respeito do desenvolvimento e concretização de políticas locais de gestão arquivística de documentos. Deseja-se, a partir desse olhar, obter subsídios para uma análise mais ampla da realidade da UFJF acerca da implementação de um sistema de arquivos e de suas políticas próprias.

O modelo de pesquisa de estudo de caso, segundo Gil (2002, p. 54, 55), "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento", pelo fato de incluir o propósito de "proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados". A escolha por esse caminho justifica-se pelo fato de que, de acordo com Yin (2001, p. 21), "como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos". Ademais, o autor observa que

o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p. 21).

Dessa maneira, elege-se a estratégia de estudo de caso como ferramenta adequada para pesquisar as circunstâncias do caso particular da CAP no que tange aos desafios de implementação de princípios da Arquivologia para gestão documental. Visando produzir análises a partir do eixo central dos entraves e avanços para gestão documental na CAP, em conexão com a criação e consolidação do SIARQ-UFJF junto à comunidade acadêmica, mais especificamente na PROGEPE, adotamos como metodologia de pesquisa a coleta de informações que explicitem atitudes, posturas e relações construídas no âmbito local da CAP e da PROGEPE, havendo possibilidade de ampliar este estudo para o cenário mais amplo constituído pela UFJF. Assim, no decurso de nossa pesquisa, utilizamos as seguintes formas de produção de dados para pesquisa: questionários e entrevistas.

A escolha dos questionários como instrumento de pesquisa empírica deve-se ao fato de permitirem compreender em que medida os problemas observados no caso de gestão são percebidos e assimilados pelos servidores da CAP, como a realidade, observada em nossa pesquisa, constituída de desafios para a plena adoção de uma gestão de documentos de acordo com os preceitos da Arquivologia é atestada por meio da vivência diária daqueles que lidam com essas questões. Ademais, visto que é do nosso interesse elaborar um plano de ação que contemple as insatisfações dos TAEs e intervenha sobre os pontos mais frágeis da sua relação com a gestão documental, é importante considerar como esses encaram os aspectos da referida gestão. Dessa maneira, os questionários sobressaem como instrumento eficaz de avaliação de tais elementos, justificando-se o uso deles.

Os questionários foram elaborados em torno de três temas principais: perfil dos servidores do setor; gestão documental; gestão de arquivos na CAP e PROGEPE. Os mesmos se compõem de questões de múltipla escolha, reservando espaço reduzido para respostas abertas ou discursivas, adotando a escala de Likert como técnica proeminente de mensuração da opinião e percepção dos TAEs avaliados.

Os questionários foram aplicados no período de um mês, entre a 2ª semana de abril e a 2ª semana de maio, nos servidores ativos da CAP, abrangendo as suas gerências componentes, quais sejam, a Gerência de Cadastro e a Gerência de Controle de Remunerações. Optamos por aplicar os questionários em todos os técnicos ativos e efetivos da CAP, com exceção da Coordenadora de Administração de Pessoal que foi selecionada para entrevista. Tais servidores compreendem o

quantitativo de 22 técnicos administrativos em educação (TAEs), que ocupam os cargos de assistente em administração, auxiliar em administração, contador, técnico em contabilidade e administrador.

Cumprir dizer que foram distribuídos 25 questionários, alcançando, além dos TAEs citados anteriormente, uma servidora que encontra-se em afastamento para cursar doutorado e duas servidoras que se aposentaram recentemente (uma em 2016 e a outra no início do ano corrente). A intenção de incluí-las, apesar de não estarem participando ativamente do momento atual pelo qual passa a CAP, justifica-se pelo fato de que suas experiências e percepções de todo modo enriqueceriam a análise, posto que os principais eventos que balizam o caso de gestão são relativamente recentes - o SIARQ-UFJF, por exemplo, foi estabelecido somente em 2011 e ainda busca se firmar na UFJF. Apesar disso, essas três servidoras não responderam aos questionários, permanecendo, com isso, o total de 22 TAEs como participantes desta pesquisa, destacando-se que esses formam o quadro atual de servidores ativos da CAP.

Esperava-se obter com suas respostas a confirmação de hipóteses estabelecidas neste trabalho, como a de que dá-se no setor uma configuração inconclusa da política de arquivos, o que reflete problema presente no âmbito institucional geral, além de falta de priorização por parte de gestores da administração superior no que tange à condução das questões da gestão de arquivos, acarretando em ausência de esforços sérios e comprometidos no avanço da implementação da política de arquivos. Além disso, almejou-se com a produção dos questionários sondar o nível de conhecimento e interação dos TAEs sobre as atividades de arquivamento realizadas em seu setor. Isso permitiu pensar analiticamente em estratégias contempladas no PAE para aprimorar as aptidões dos servidores e aprofundar sua relação com a gestão documental.

Além disso, os servidores que participaram da pesquisa, inclusive os entrevistados, assinaram voluntariamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que estabelece claramente os objetivos desta pesquisa para os participantes, os deveres e obrigações do pesquisador para com seu público-alvo, além de assegurar a confidencialidade no tratamento de suas identidades e respostas, ficando seus nomes protegidos pelo sigilo. Uma via do termo foi entregue ao voluntário da pesquisa com sua assinatura e a do pesquisador, ficando a outra via, igualmente assinada pelo voluntário e pelo pesquisador, sob guarda do último.

No que se refere às entrevistas, sua escolha deveu-se ao fato de representarem modelo de instrumento abrangente na captação de informações mais específicas e moldadas de acordo com o perfil do entrevistado, o que se adequa à necessidade desta pesquisa de ouvir diferentes gestores acerca do tema da gestão documental, sua relevância para a UFJF e para o setor ao qual tais gestores pertencem e os desafios e limitações para sua plena incorporação pelas políticas universitárias.

Pelo fato de buscarmos olhares complementares e distintos sobre o lugar da política de arquivos para a CAP, PROGEPE e para a UFJF, foi natural que se fizesse a escolha por um instrumento que acrescentasse mais dados aos obtidos pelos questionários, fazendo-o, porém, por agregar os olhares daqueles que não foram o público-alvo dos questionários (servidores da CAP): os gestores que detêm poder decisório sobre a CAP e suas instâncias superiores, especialmente no que se refere à condução de políticas de arquivo.

A escolha de se aplicar questionários a um grupo e entrevistas a outro, ao invés de utilizar entrevistas para todos os sujeitos, o que seria desejável posto que esse instrumento agrega informações mais detalhadas, se deve ao fato de não ser praticável aplicar entrevistas em todos os atores. Em contraste com os questionários, as entrevistas demandam muito mais tempo em sua realização, visto que prescindem de agendamento prévio segundo as especificidades de rotina de cada pessoa, além de serem conduzidas em tempo maior (cerca de 30 minutos, se comparado ao tempo médio de resposta aos questionários, que computa no máximo 15 minutos) e exigirem posterior transcrição, o que amplia mais ainda o tempo dedicado à pesquisa de campo. Por essa razão, pelo fato de não dispormos do tempo necessário para todo o empreendimento que seria entrevistar os TAEs da CAP e os demais gestores, optamos pela aplicação de instrumentos distintos para cada grupo de sujeitos.

Concluimos pela adoção de questionários para os servidores da CAP e entrevistas para gestores e atores responsáveis pelo planejamento e execução de políticas públicas voltadas à gestão de arquivos da UFJF, quer sejam membros da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas ou membros da administração superior e comunidade acadêmica. A fim de preservar o sigilo de suas identidades, passaremos a nomeá-los da seguinte forma: Gestor A, Gestor B, Gestor C e Gestor D.

As entrevistas foram realizadas nos meses de abril e maio, de acordo com a disponibilidade e agenda dos entrevistados. Optou-se por um roteiro de entrevista em profundidade, preservando o cuidado de não fugir dos temas propostos mas reservando-se uma margem de abertura para a fala dos entrevistados. As perguntas foram pensadas de acordo com o tema central do planejamento e execução da gestão de documentos, quer seja no setor dirigido pelo entrevistado, quer seja na UFJF, sob um olhar crítico mais amplo. As questões incluíram, ainda, a preocupação de aferir o grau de envolvimento dos gestores e daqueles sob sua autoridade (quando for o caso) com a implementação de ações de processamento e guarda de documentos em arquivos, bem como sua percepção sobre o progresso dessas atividades a nível institucional. Além do mais, buscou-se sondar quais os desafios para a plena concretização de tais políticas na visão dos gestores entrevistados, bem como quais os caminhos e sugestões vislumbradas por esses para tal processo.

2.3 Apresentação e análise dos dados

Nesta seção, abordaremos os resultados da pesquisa empírica empreendida em campo, recolhendo informações a respeito da percepção dos servidores e gestores da CAP sobre a existência e natureza da gestão arquivística de documentos produzidos e/ou recebidos neste setor e, de forma extrapolada, na PROGEPE. Adicionalmente, incluem-se as percepções de servidores ativos e aposentados cujo papel relevante no planejamento e estruturação de um sistema de arquivos para a instituição da UFJF merece destaque em nossa pesquisa e análise crítica.

Conduziremos nossa avaliação dos dados colhidos dos questionários e entrevistas de acordo com os seguintes tópicos: 1) Perfil e percepção dos servidores e gestores acerca da gestão arquivística de documentos e suas implicações; 2) Relação cotidiana e engajamento com práticas de gestão documental; 3) Percepção das políticas, práticas institucionais e estrutura da UFJF no âmbito da política de arquivos (incluindo sua estrutura de recursos humanos e materiais); 4) Postura frente a desafios e dificuldades postos para a gestão documental.

2.3.1 Perfil e percepção dos servidores e gestores acerca da gestão arquivística de documentos e suas implicações

Pretende-se nesta seção traçar um perfil dos servidores da CAP, o que favorecerá, primeiramente, o entendimento de como se caracteriza o público-alvo de nossa pesquisa, com o qual se busca trabalhar para avançar no debate e implantação de políticas consistentes de gestão e organização de arquivos. Ademais, a definição da identidade do corpo técnico que lida diariamente com documentos cujo processamento, guarda e preservação são essenciais para as vidas de milhares de servidores, permite que compreendamos quais os pontos mais nevrálgicos na relação desses trabalhadores com os referidos documentos no que tange à aplicação de conceitos arquivísticos.

Nesse respeito, Calderon et al. (2004, p. 101), reconhecem o valor de se realizar um pré-diagnóstico e um diagnóstico da instituição na qual pretende-se implementar uma política exitosa de gestão arquivística, o que configura-se como ponto de partida para elaboração de projetos de organização e classificação de documentos, bem como sua avaliação, descrição e destinação adequadas. As autoras pontuam que "o levantamento geral dos dados sobre as atividades, fluxo informacional, estruturas e funções retratam a concepção que a instituição/organização tem sobre a importância e valor da informação" (CALDERON et al., 2004, p. 101).

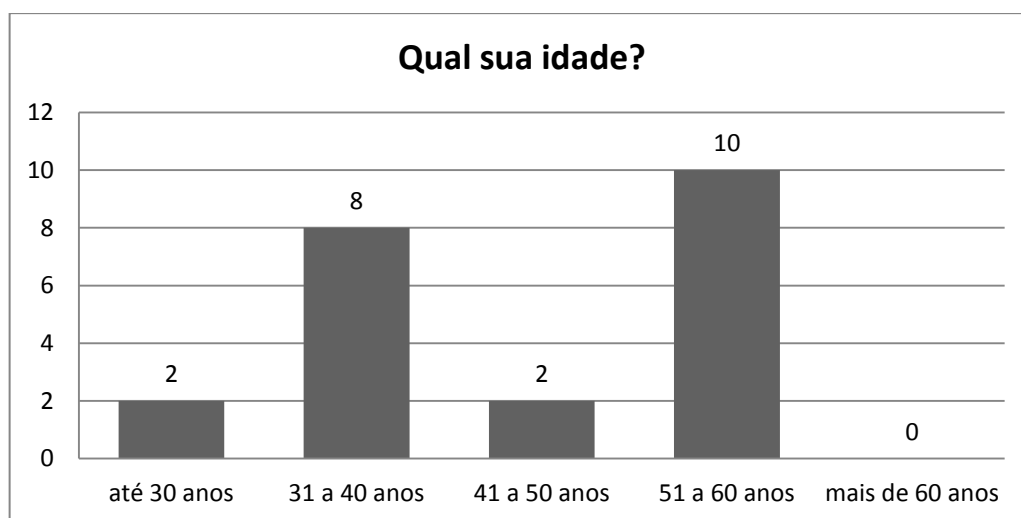
Portanto, justifica-se a análise prévia do perfil acadêmico e profissional dos TAEs lotados na CAP com o intuito de discernir possíveis desafios e obstáculos a serem superados, além de virtudes e potencialidades a serem reforçadas e exploradas nos projetos a serem propostos futuramente para a consolidação de um sistema de arquivos no âmbito da PROGEPE e suas coordenações (incluindo o projeto que será apresentado ao final desta pesquisa, com a elaboração de um PAE), mas também no âmbito institucional, no nível da UFJF.

Vale lembrar que o perfil a ser desenhado dos servidores da CAP não faz distinção da gerência a que pertencem, quer seja a Gerência de Cadastro (GCAD) ou a Gerência de Controle de Remunerações (GREM). E convém reforçar que os servidores participantes da pesquisa não usufruem nenhum tipo de licença ou afastamento, mantendo-se como ativos componentes do setor. Trata-se de um

aspecto que sublinha o envolvimento direto e constante dos mesmos com a realidade da qual surgem questões como as propostas nos questionários.

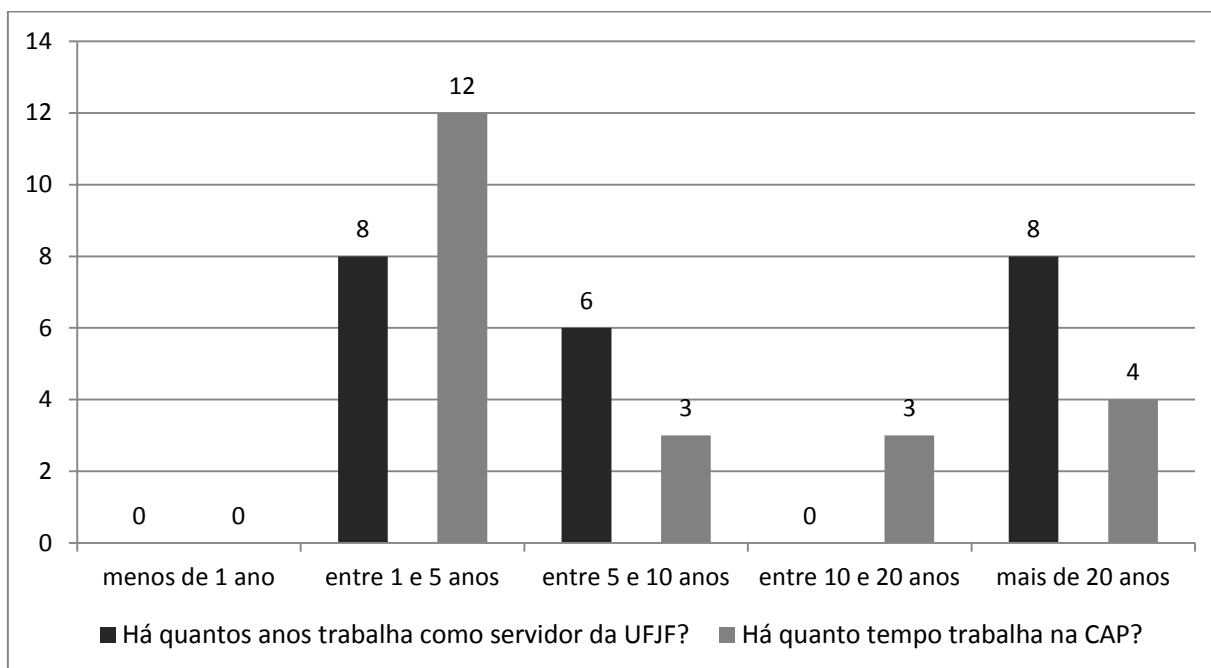
A partir das perguntas iniciais do questionário, assumindo como conjunto universo o valor de 22 funcionários, tem-se que a maioria deles pertence ao sexo feminino, computando 15 mulheres (68%) em contraste com os 7 homens (32%). Também, chama a atenção de que todos possuem escolarização superior, sendo que 64% dos TAEs possuem um curso de pós-graduação *lato sensu* (especialização), enquanto 18% possuem curso superior completo e outros 18% possuem mestrado. Além do mais, observa-se que o corpo técnico da CAP é formado majoritariamente por pessoas de meia-idade, uma vez que 2 servidores declararam possuir entre 41 e 50 anos e 10 possuem entre 51 e 60 anos, o que se traduz em uma camada majoritária de servidores possuindo mais 40 anos de idade (tratam-se de 12 TAEs, o que representa 54,5% do total). O gráfico 1 apresenta esses dados para melhor visualização.

Gráfico 1: Faixa etária dos servidores da CAP



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

A observação da faixa etária pode ser contraposta com o tempo de serviço prestado à UFJF e à CAP, o que leva a algumas ponderações interessantes. O gráfico 2 trata disso.

Gráfico 2: Tempo de serviço na UFJF e na CAP

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

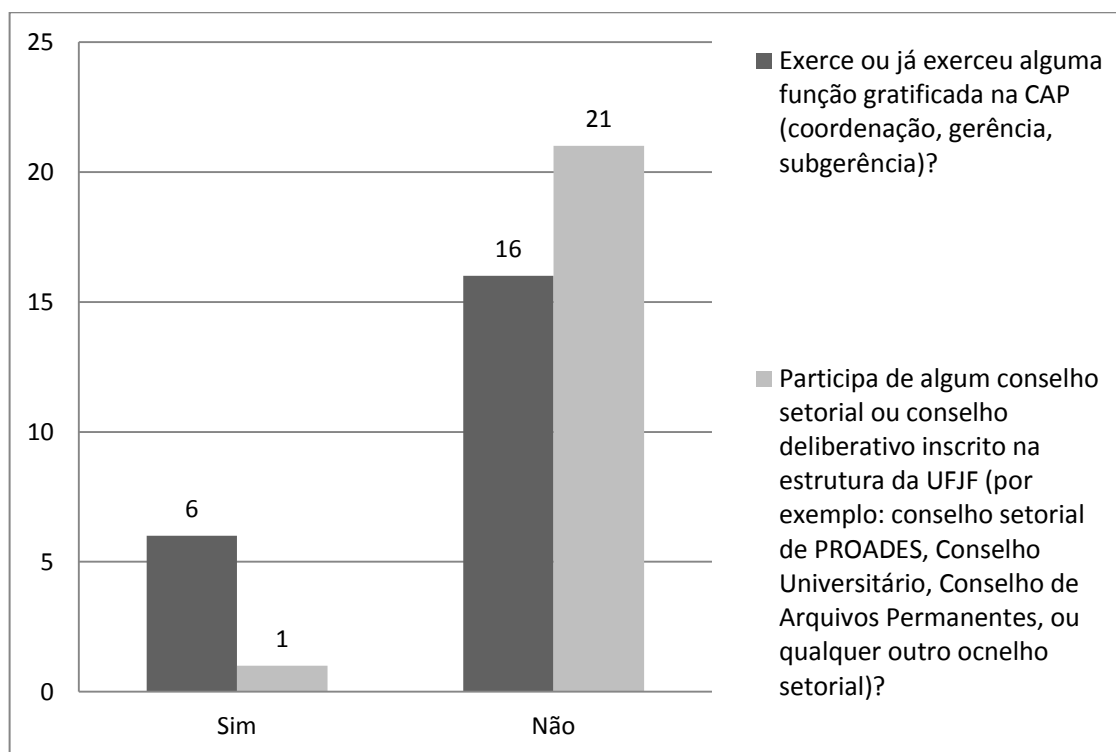
O gráfico 2 demonstra que, além dos aspectos de faixa etária, os servidores da CAP, em sua maioria, possuem no máximo 10 anos de carreira na universidade, posto que, dos 22 servidores, 8 afirmaram possuir entre 1 e 5 anos de carreira (36%) e 6 possuem entre 5 e 10 anos (27%). Em contraste, 8 servidores trabalham na UFJF há mais de 20 anos, o que se traduz no percentual expressivo de 36% do total. É interessante, igualmente, que a maioria dos técnicos trabalha na CAP no máximo há 5 anos (54%), podendo ampliar o cálculo e observar que 65% dos TAEs estão na CAP no máximo há 10 anos.

A constatação de que a maioria dos servidores possui mais de 40 anos de idade sugere a reflexão de que a CAP é um setor eminentemente composto por servidores mais velhos e com maior experiência de trabalho na UFJF, com poucos servidores jovens (apenas 2 estão abaixo dos 30), o que contribui para haver maior base de experiências e conhecimentos a serem ofertados e compartilhados pelos seus funcionários, tomando o rumo da gestão do conhecimento. Em contrapartida, se levarmos em conta o exposto acima de que a maioria trabalha no setor há 10 anos, no máximo, conclui-se que a CAP é formada por mão de obra relativamente nova, forjada nos últimos 10 anos, apesar da existência de 3 servidores que lá trabalham entre 10 e 20 anos (14%) e 4 que estão na CAP há mais de 20 anos

(18%). Assim sendo, se não houver uma gestão do conhecimento bem-sucedida, muito se perderá com a saída dos poucos servidores mais antigos que não demorarão a se aposentar.

Outro elemento que participa da definição da identidade dos servidores da CAP é o envolvimento com responsabilidades adicionais, tomando como exemplo o exercício de uma função gratificada - coordenação, gerência e subgerência - e a presença em conselhos setoriais como os de avaliação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (PROADES), de saúde do trabalhador, e assim por diante. Nesse respeito, o gráfico 3 demonstra que os TAEs conservam pouco envolvimento com tais questões.

Gráfico 3: Participação em responsabilidades adicionais



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

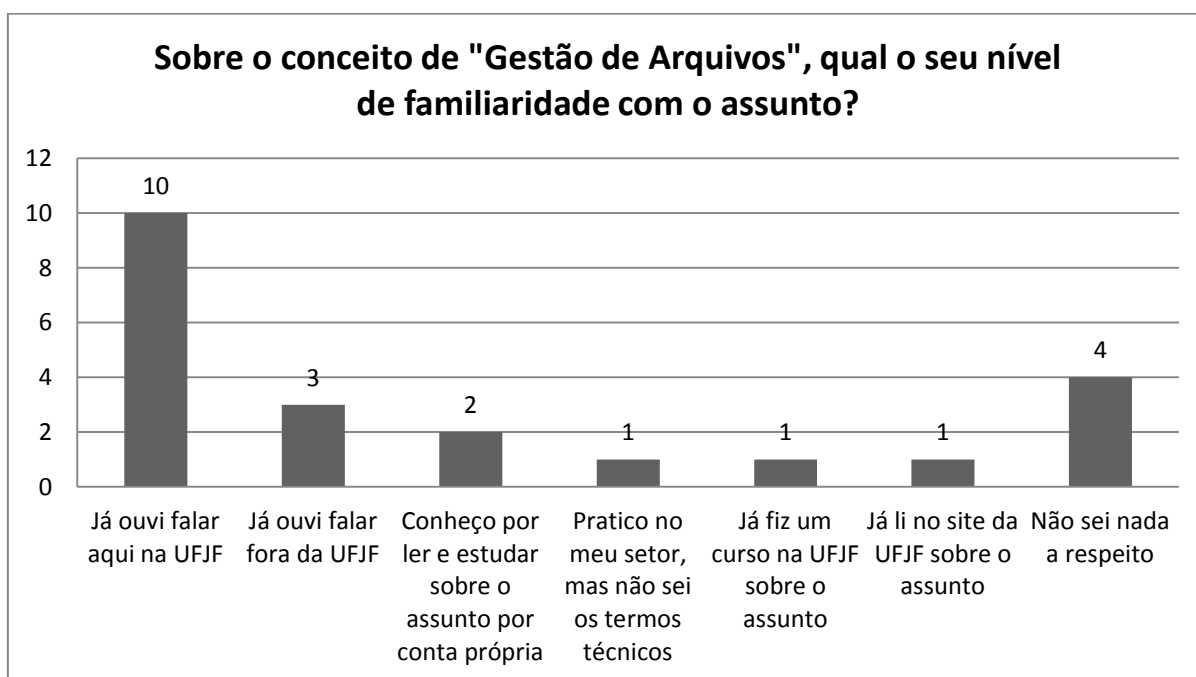
Das respostas dadas pelos TAEs da CAP, extrai-se que apenas 6 exercem ou já exerceram alguma função que envolva maiores responsabilidades no setor, o que abrange cargos de gerência, subgerência e coordenação. Esse valor representa 27% do total de funcionários. Ademais, apenas 1 dos 22 servidores afirma ter algum envolvimento com comissões que lidem com objetivos e atribuições que vão além de suas obrigações e tarefas diárias. Considerar esses dados não produz conclusões

definitivas sobre a estrutura de serviços de gestão documental, porém ajuda a conhecer uma característica que pode esclarecer certos comportamentos e posturas adotados em relação aos conhecimentos e práticas arquivísticas: os TAEs, via de regra, se atêm às suas rotinas diárias e evitam tomar para si atribuições que não sejam as obrigatórias para suas tarefas corriqueiras. Configura-se um comportamento que favorece, embora não defina ou petrifique, o alheamento em relação a temas como arquivo, gestão arquivística, métodos de arquivamento, por não serem encarados como parte essencial das funções de cada um.

Essas ponderações ganharão maior consistência com o prosseguimento da análise das respostas dos servidores, em especial aquelas que participam de sua percepção de conceitos e práticas associados à Arquivologia no âmbito da gestão universitária.

Dando prosseguimento à nossa análise do perfil dos servidores da CAP, avançamos à consideração de sua percepção de conceitos e temas vinculados ao debate da política de arquivos no meio universitário. A princípio, quando perguntados sobre seus conhecimentos e familiaridade com a gestão de arquivos, seus dispositivos e estruturas, os servidores revelaram em sua fala domínio raso dos temas ou mesmo relativo alheamento. O gráfico 4 exemplifica isso.

Gráfico 4: Compreensão da Gestão de Arquivos

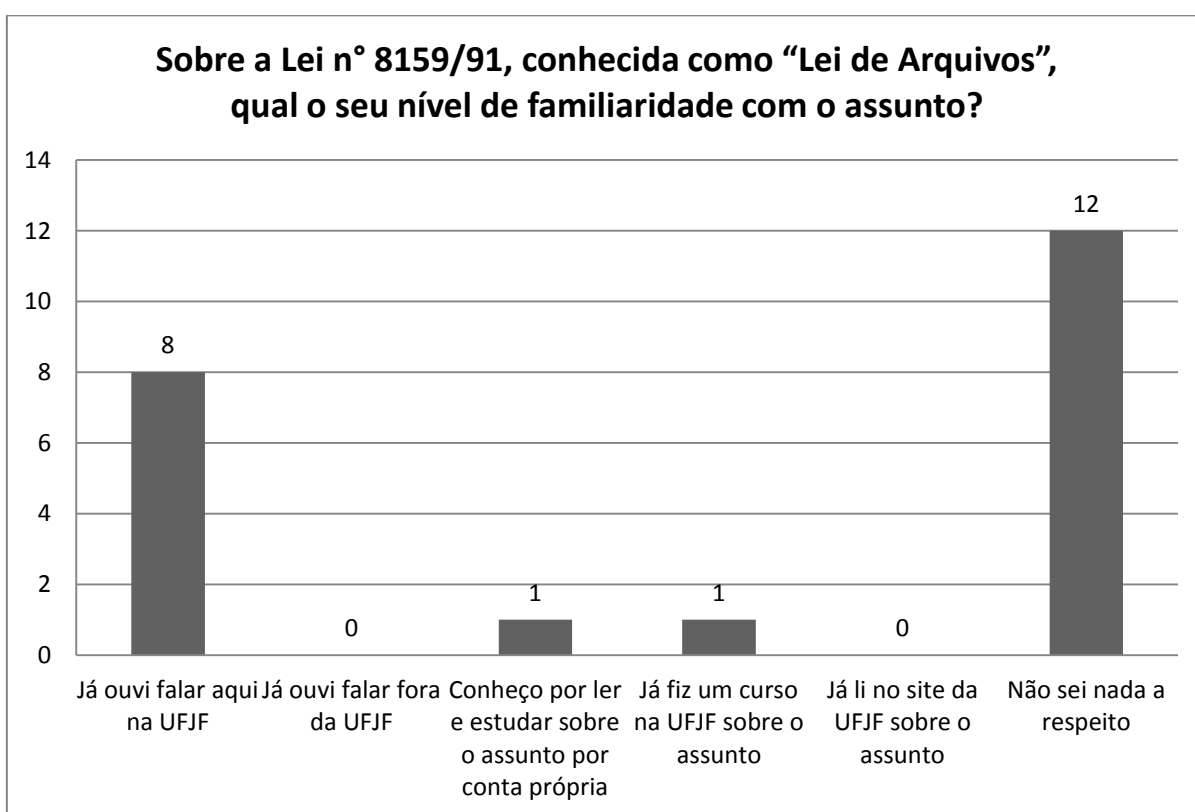


Fonte: elaborado pelo autor, 2017

O gráfico 4 chama a atenção pelo fato de a maioria das respostas fornecidas conterem uma percepção casual, superficial do tema da gestão de arquivos, uma vez que dos 22 servidores que participaram do questionário, 10 assinalaram que já ouviram falar na UFJF sobre o assunto (representando 45% dos respondentes), 3 apontaram que ouviram falar fora da universidade (14% dos respondentes). Todavia, 4 servidores disseram que nunca ouviram falar do tema, não sabem nada a respeito, formando o percentual de 18% do total de funcionários. Apenas 2 servidores revelaram possuir domínio do tema, pelo fato de lerem ou estudarem a respeito.

Em adição, quando perguntados sobre a lei fundamental para a definição e regulamentação da gestão e política de arquivos, a Lei nº 8.159/91 ("Lei de Arquivos"), os servidores revelaram igualmente um domínio superficial do tema, conforme atesta o gráfico 5.

Gráfico 5: Compreensão da Lei de Arquivos



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Tem-se que, além do quadro de reduzida apropriação do tema da gestão arquivística demonstrado no gráfico 4, observa-se, a partir do gráfico 5, que uma expressiva maioria dos TAEs - 12, representando 55% dos servidores - assumem

não saber nada a respeito da Lei nº 8.159/91, conhecida como "Lei de Arquivos". Tal lei, de acordo com Jardim (1995), conserva papel essencial na definição de conceitos técnicos mas que importam para a sociedade civil enquanto público interessado na maneira como as instituições se portam e conduzem seus atos.

A Lei de Arquivos apresenta características marcadamente conceituais, sobretudo no que se refere ao conjunto de definições apresentadas para termos como arquivos, gestão de documentos, arquivos públicos, documentos correntes, intermediários, permanentes, arquivos privados etc. É assegurado o princípio de acesso do cidadão à informação governamental, bem como previsto o sigilo relativo a determinadas categorias de documentos (JARDIM, 1995, p. 95).

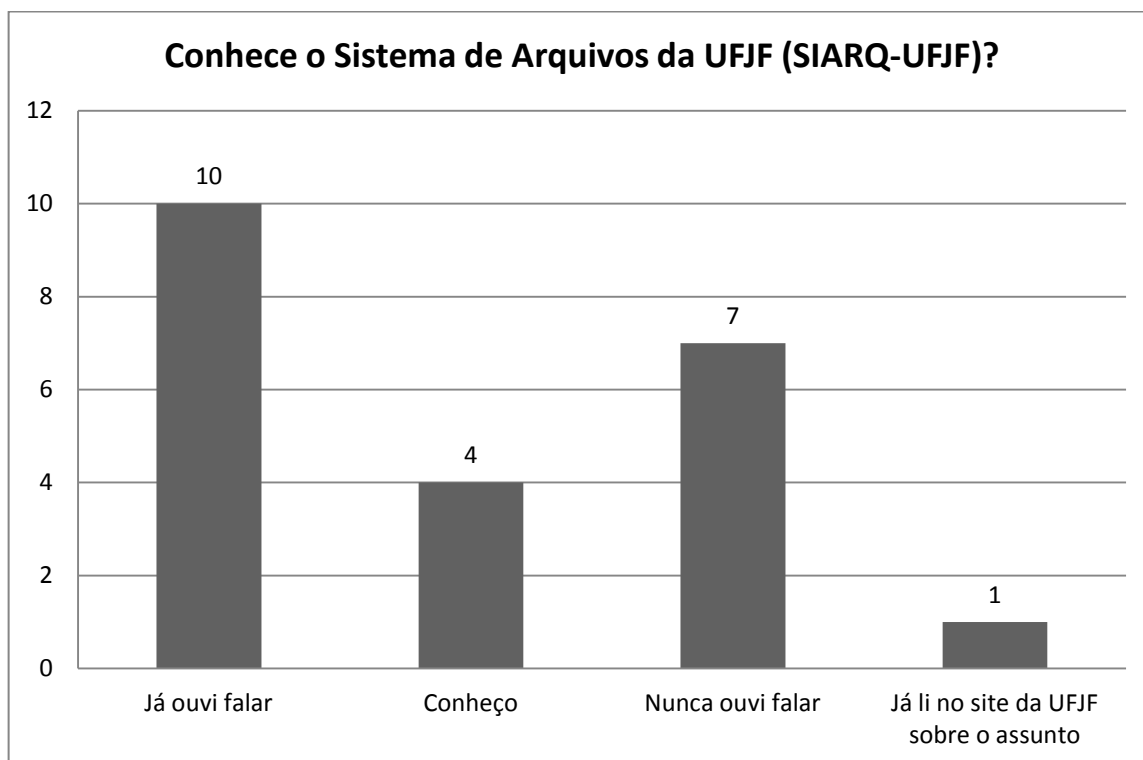
Por se tratar de lei fundamental no que tange à definição de políticas públicas pensadas e executadas para um problema comum a todas as universidades - a produção e recepção de volume massivo de documentos, os quais requerem devido acondicionamento e registro - é no mínimo sintomático para o caso de gestão em pauta que os servidores não conheçam o assunto.

Entretanto, há que reconhecer a realidade descrita por Carpes e Castanho (2014, p. 76), que afirmam que "o desenvolvimento das políticas arquivísticas públicas no Brasil é tardio", visão que se assemelha à de Machado e Camargo (2000, p. 7), de que "no Brasil, tem sido lenta a formulação ou aprovação de dispositivos legais que assegurem a gestão integral de documentos, principalmente nas administrações municipais".

O ritmo moroso com o qual os legisladores e administradores públicos lidam com a formulação de dispositivos legais e estratégias para a efetivação da política de arquivos dita a velocidade contida, incipiente por meio da qual instituições como a UFJF aplicam o devido tratamento à sua massa documental, respeitando os conselhos e diretrizes oferecidos por órgãos competentes como o Conselho Nacional de Arquivologia (CONARQ). Em vista disso, não é surpresa que os servidores não possuam domínio de tais questões ou da legislação que as alicerça.

Ainda sobre a maneira como os servidores se apropriam de conceitos relativos à gestão de documentos, os mesmos foram perguntados sobre sua percepção de órgãos e sistemas da UFJF que respondem significativamente pela condução de tal tema. O gráfico 6 revela o conhecimento dos TAEs da CAP a respeito do SIARQ-UFJF.

Gráfico 6: Percepção do SIARQ-UFJF



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

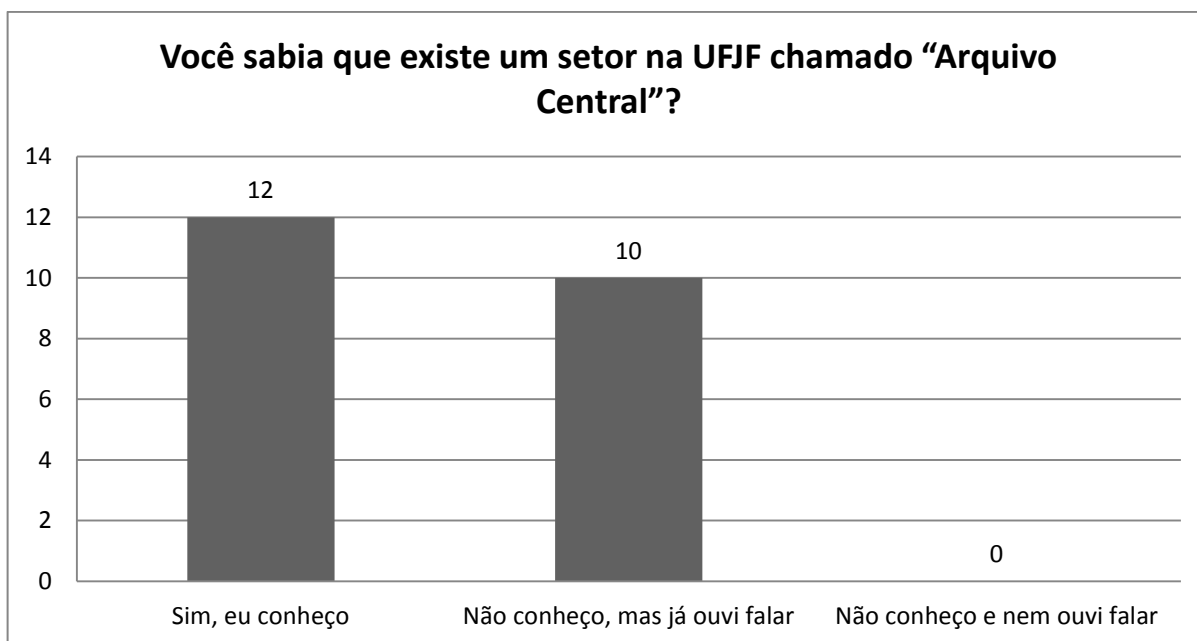
Em primeiro lugar, é necessário recordar que o movimento de implementação de um sistema de arquivos unificado para a UFJF, apesar de antigo, havendo iniciativas nesse respeito desde a década de 1990, só alcançou concretude em época relativamente recente: o SIARQ-UFJF foi aprovado pelo Conselho Universitário em maio de 2011, mediante a Resolução 15/2011, que não só criou o referido sistema, mas também o Arquivo Central (UFJF, 2011). Com isso, pode-se concluir que as políticas universitárias para a gestão e conservação de documentos não saíram ainda da infância, o que ajuda a explicar certas questões propostas em nosso caso de gestão como a insuficiência das políticas arquivísticas no universo da gestão universitária, particularmente no caso da UFJF (nosso objeto de pesquisa). Apesar disso, não há porque desonerar os gestores, notadamente reitoria e pró-reitorias, de sua obrigação no sentido de prosseguir com os debates e ações para concretização do que se iniciou oficialmente em 2011.

Em concordância com o cenário delineado, o gráfico 6 mostra que 7 servidores da CAP nunca ouviram falar do SIARQ-UFJF, o que se traduz como 32% do quantitativo de TAEs. Quantos servidores de fato conhecem o SIARQ-UFJF? São 4 do total de 22, ou seja, 18% dos funcionários. Além disso, 10 servidores, 45% dos

recursos humanos da CAP, disseram que já ouviram falar do sistema de arquivos da universidade, o que demonstra alguma noção sobre o assunto mas ainda não representa satisfatória ciência sobre o assunto de maneira a fazer cumprir o que foi projetado na fundação do SIARQ-UFJF: que cada setor e, por implicação, cada servidor que produza e/ou receba documentos no exercício de suas funções intervenha no processamento dos mesmos segundo as diretrizes de classificação, arranjo e destinação adotadas pela UFJF, resultando na plena adoção de uma gestão arquivística dos processos e formulários que tramitam na universidade.

O gráfico 7 amplia essa linha de análise por adicionar qual a percepção dos servidores da CAP sobre o Arquivo Central.

Gráfico 7: Percepção do Arquivo Central



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

É interessante que os técnicos estão mais cientes da existência de uma estrutura nascida na criação do sistema de arquivos: o Arquivo Central. De acordo com o gráfico 7, 55% dos trabalhadores, a significativa maioria, declarou conhecer o órgão central na estrutura definida pelo SIARQ-UFJF. Os outros 45% dos TAEs, 10 pessoas, afirmaram que não o conhecem mas já ouviram falar. Nenhum servidor assinalou a opção "não conheço e nem ouvi falar." Logo, observa-se um cenário em que os conhecimentos acerca da política de arquivos universitária possuem algum alcance sobre os servidores, porém limitado, dado o fato de que esses não

conhecem a inteira estrutura que sustenta e promove a gestão arquivística. A percepção dos TAEs necessita de aprofundamento, para além dos contatos eventuais mantidos com o Arquivo Central, na forma de seus arquivistas.

O aprofundamento sugerido justifica-se pelo fato de que os trabalhos de classificação e avaliação dos documentos gerados no âmbito da CAP, para posterior guarda e destinação seguindo os prazos estipulados em tabela de temporalidade própria - técnicas componentes da gestão documental - precisam ser realizados por equipes, e não por um ou outro servidor que assuma a gestão do arquivo. Nesse respeito, Bernardes (1998) observa o que segue sobre a competência de avaliar documentos.

A complexidade e responsabilidade do trabalho de avaliar exige a constituição de equipes, que poderão ser denominadas grupos ou comissões de avaliação, para analisar os documentos nos seus mais diversos aspectos. Esse processo participativo de profissionais ligados às mais diversas áreas do conhecimento será decisivo para se definir critérios de valor. A avaliação supõe a identificação dos valores primário e secundário dos documentos. O valor primário relaciona-se às razões de sua própria produção, considerando seu uso para fins administrativos, legais e fiscais. O valor secundário diz respeito à potencialidade do documento como prova ou fonte de informação para a pesquisa (BERNARDES, 1998, p. 19).

Assim, é oportuno que os servidores participem de ações de classificação e avaliação dos documentos que produzem pelo fato de terem maior familiaridade com os mesmos no exercício de suas funções diárias. Quem, senão o servidor, para melhor dizer como e porque determinado processo é criado e qual seu valor administrativo, qual a necessidade de seu uso e se é possível enviá-lo para o arquivo intermediário assim que vence o prazo de sua guarda no arquivo corrente? Torna-se visível o valor de se agregar para os servidores da CAP mais saberes e técnicas acerca da gestão arquivística e dos instrumentos utilizados para sua aplicação, além de incluí-los em práticas mais frequentes de arquivamento.

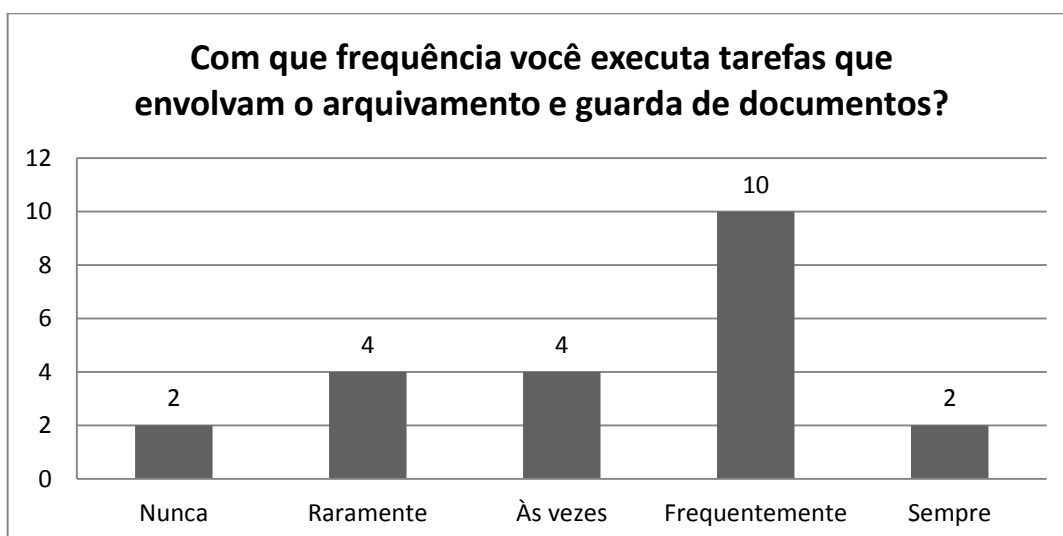
2.3.2 Relação cotidiana e engajamento com práticas de gestão documental

Passamos agora ao estudo das questões dos questionários aplicados aos servidores da CAP que dizem respeito às relações e interações que os mesmos afirmam manter com práticas típicas da gestão arquivística de documentos. Suas respostas contribuirão não só para entender em que medida os sujeitos enxergam e se envolvem com os arquivos da CAP, mas também qual a sua percepção sobre a importância da gestão de tais arquivos bem como a autoimagem que projetam sobre sua participação nos procedimentos de arquivamento.

Acrescentamos, a partir desta seção, a análise das entrevistas conduzidas com gestores e outros atores significativos no cenário da construção e execução de políticas de arquivo para a CAP, PROGEPE e UFJF. O objeto é extrair pontos das suas falas que contribuem na discussão dos temas veiculados pelos questionários aos quais foram submetidos os TAEs da CAP. Vale observar que deseja-se também verificar em que medida as percepções nutridas pelos gestores reforçam ou se contrapõem àquelas alimentadas no local em que se instala nosso caso de gestão.

Inicialmente, trazemos à atenção perguntas que buscam sondar qual o nível de participação dos servidores nas atividades de guarda de documentos. Quando perguntados sobre a frequência com a qual executam tarefas que envolvam o arquivamento e guarda de documentos, a maioria dos sujeitos afirmou fazê-lo com frequência, conforme atesta o gráfico 8.

Gráfico 8: Envolvimento com a gestão arquivística



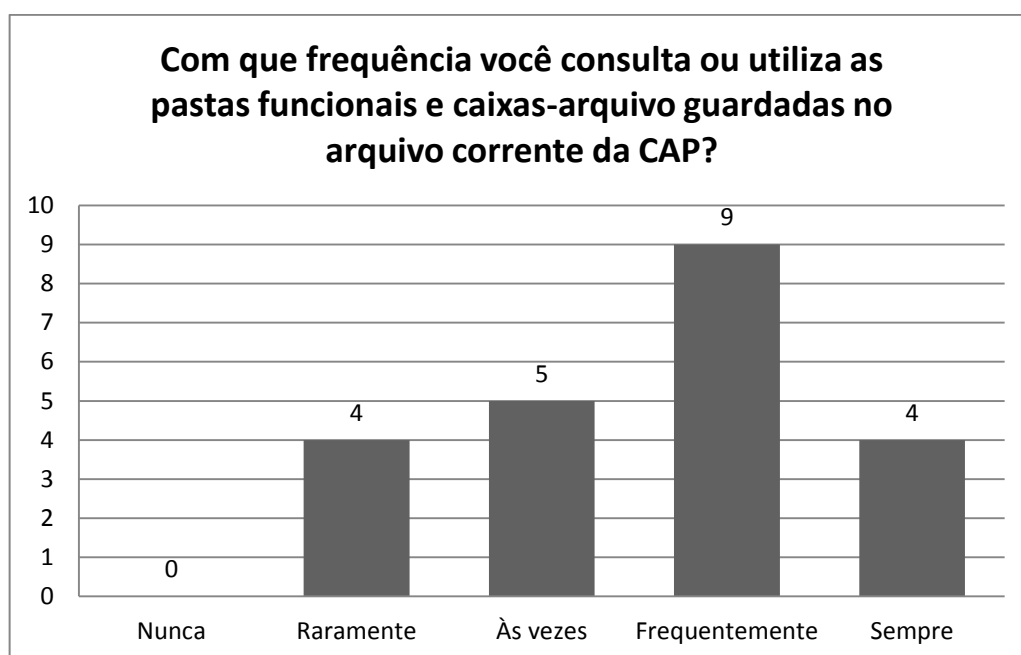
Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Um percentual notável de 46% dos servidores (10 TAEs) afirma executar tarefas relativas à gestão dos documentos produzidos e/ou recebidos pela CAP com frequência, acrescentando-se ainda que 2 servidores (9% do total) dizem fazê-lo sempre. Assim, mais da metade dos sujeitos declara que participa ativamente dos procedimentos de tratamento e guarda da massa documental. Resta uma minoria que declara não participar ou quase não participar de tais atividades - 2 servidores (9%) declararam que nunca realizam o arquivamento de documentos, enquanto 4 servidores (18%) o fazem raramente e outros 4 técnicos (18%) o fazem às vezes, esporadicamente.

Sublinha-se aqui, a título de reflexão crítica das respostas fornecidas e apresentadas no gráfico 8, que há uma contradição posta pelo fato de que os mesmos servidores que afirmam, em sua maioria, desconhecer o sistema de arquivos universitário, afirmam também envolver-se frequentemente com as atividades de arquivamento dos documentos. Logo, levanta-se a hipótese de que a autoavaliação dos técnicos tende a ser mais positiva e menos calcada na realidade.

Em concordância com essa autoavaliação, o gráfico 9 demonstra que boa parte dos TAEs consulta ou utiliza os suportes de arquivamento presentes no setor - caixas-arquivo e pastas funcionais - identificando uma relação constante com os elementos físicos do arquivo da CAP.

Gráfico 9: Uso de materiais do arquivo

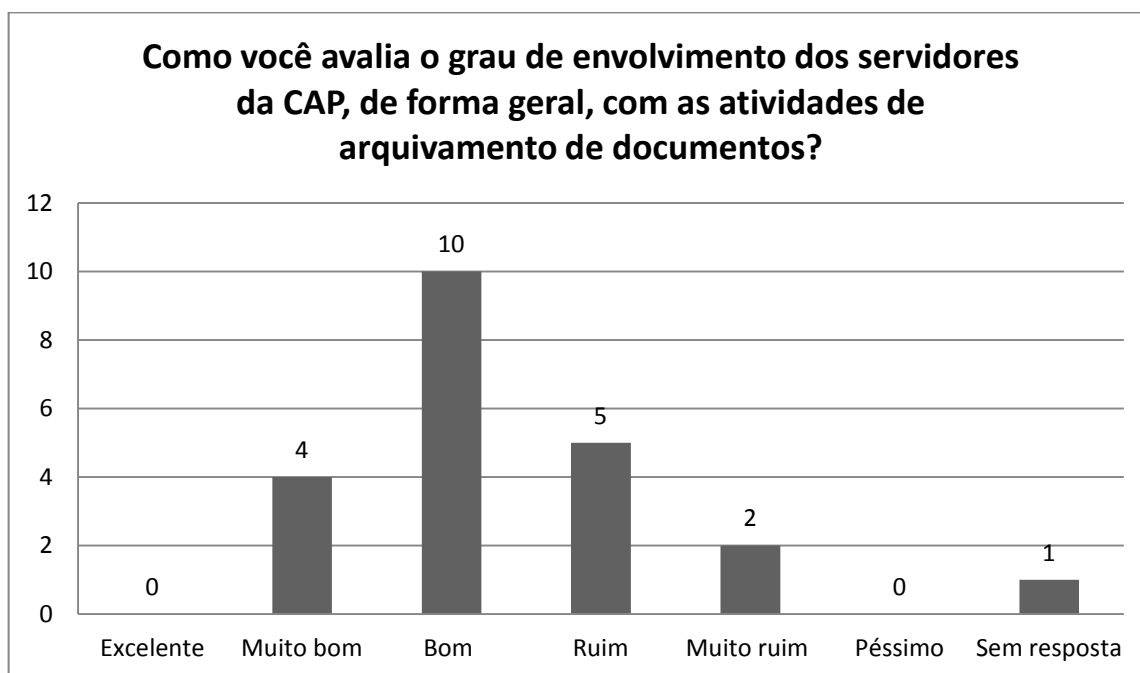


Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Notamos que 4 servidores, equivalendo a 18% do total, disseram que sempre utilizam os materiais de guarda de documentos do arquivo corrente do setor, quer sejam as pastas contendo toda a documentação relativa à carreira dos docentes e TAEs da UFJF, quer sejam as caixas-arquivo com documentação similar. Nota-se, ainda, que 41% dos sujeitos inquiridos (9 servidores) consultam frequentemente esses materiais. Dessa forma, se somarmos esses valores, concluímos que 59% dos funcionários fazem uso rotineiro do arquivo da CAP, com frequência expressiva.

A partir do gráfico 8 e 9, é formulada a hipótese de que os TAEs da CAP creem se relacionar com frequência com o arquivo corrente de seu setor, por meio de atividades de arquivamento ou ainda pela simples consulta dos suportes do arquivo para realização de suas atividades profissionais corriqueiras. Essa avaliação, veiculada pelo olhar dos funcionários, confirma-se na medida em que os mesmos acreditam que há um bom envolvimento por parte de todos com as atividades de arquivamento, o que foi verificado a partir da pergunta "Como você avalia o grau de envolvimento dos servidores da CAP, de forma geral, com as atividades de arquivamento de documentos?". As respostas a essa pergunta encontram-se tabuladas no gráfico 10.

Gráfico 10: Autoavaliação do envolvimento com gestão arquivística



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

A avaliação da participação no trabalho de processar e arquivar documentos na CAP é positiva, de forma geral, posto que 14 servidores consideram que o grau de envolvimento é ou bom ou muito bom - 10 servidores, 45% do setor, consideram que seus colegas e eles mesmos detêm um bom grau de interação com as ações de gestão arquivística, enquanto 4 TAEs, 18% dos servidores, afirmam que o grau de envolvimento é muito bom. Se considerarmos as percepções negativas, notaremos que ainda há um percentual que não pode ser ignorado: 7 servidores, ou seja, 32% do total, acreditam que os funcionários mantêm uma participação ruim ou muito ruim no arquivo do setor (detalhando o cálculo, 23% consideram ruim e 9% consideram muito ruim).

Fica claro, se combinarmos as informações extraídas nos gráficos 8 a 10, que não há uma unanimidade a respeito da participação dos TAEs na gestão arquivística de documentos e no uso de seus produtos (o arquivo em sua forma final). Há uma minoria que conserva uma percepção negativa a respeito desses temas, encarando o envolvimento dos sujeitos ainda insatisfatório. Contudo, é preciso sublinhar que permanece como majoritária a percepção positiva de si mesmos e de sua relação com os trabalhos correlatos ao arquivo corrente da CAP, ou seja, os servidores, de acordo com sua percepção, atuam de forma satisfatória na execução de atividades da gestão arquivística de documentos.

No entanto, é interessante que o Gestor A possui visão diferente sobre a avaliação feita pelos servidores da CAP sobre seu envolvimento com a gestão documental. Segundo ele, a postura assumida pelos sujeitos é esporádica e não planejada, dá-se de acordo com necessidades urgentes.

Eu acho que está razoável, não é uma coisa de como quem "veste a camisa", é paliativo. Às vezes dá uma investida naquele momento, busca a solução para aquele momento, mas depois começa novamente a se arrastar. Não vejo aquela ponderação de tentar sempre mais e melhorar. Vejo que parece que é como apagar um incêndio - resolve o problema naquele momento, relaxamos e depois acontece outro incêndio novamente.

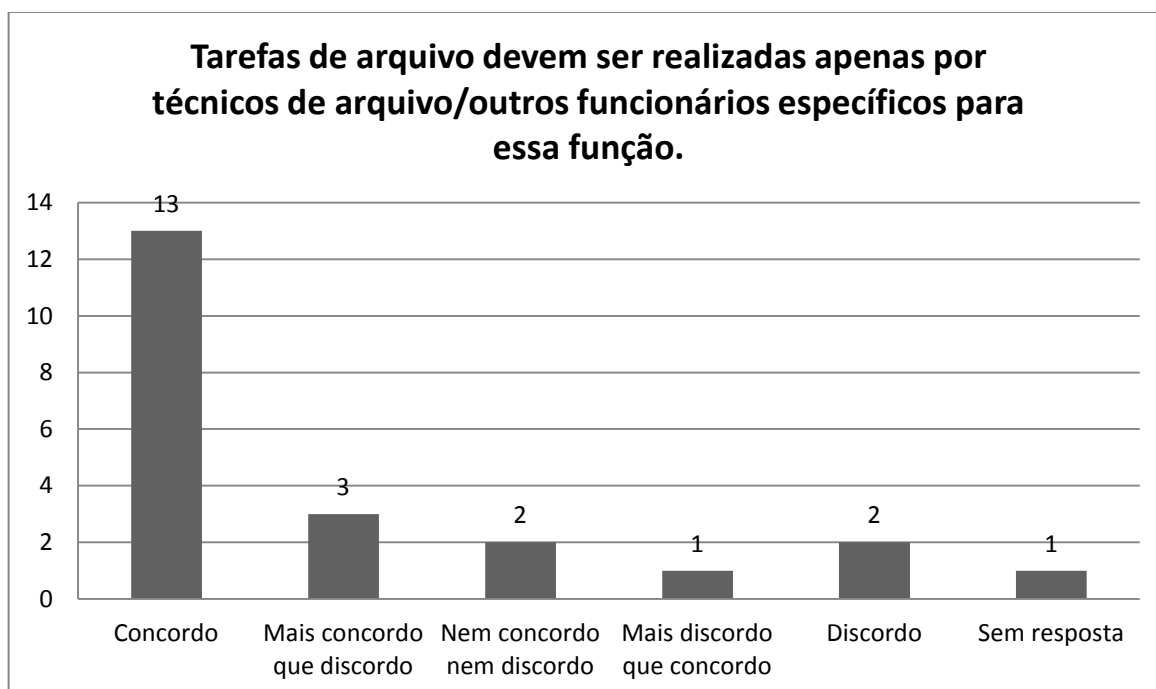
A postura imediatista identificada pelo gestor é reforçada pela estrutura tradicional de centralização de tarefas de arquivamento num servidor, conforme observado em sua próxima declaração.

Não estou satisfeito (*sic*) com a situação não, porque eu acho que nós estamos nos prendendo a um servidor.

(...) eu acho que um sozinho não carrega essa estrutura da coordenação de pessoal de arquivo nas costas não, não tem condição. Ou põe mais gente na categoria técnica, ou então se cada um vai fazer sua parte de arquivo, ou se caberia mesmo que não seja o técnico nessa área, mas que seja mais gente direcionada para a área de arquivo e não cada um pegar, tipo "eu tenho a minha atividade, eu produzi esse documento e esse documento eu mesmo vou resolver o problema". Eu acho que não tem estrutura para o servidor conseguir fazer isso também, cada um faz a sua produção de papel.

Assume-se, então, que a visão do gestor se contrapõe à visão dos técnicos: ela identifica haver espaço para aprimorar o engajamento dos sujeitos nas tarefas de gestão documental, evitando-se atitudes de manutenção corretiva emergencial, paliativas e adotando-se estratégias preventivas e continuadas. Percebe-se em sua fala a presença de duas opções de enfrentamento das questões suscitadas pela gestão de arquivos - a concentração dessas num servidor e o compartilhamento dessas entre os diversos servidores. Esse dilema é vislumbrado também se analisarmos as respostas dadas pelos TAEs sobre quem, em sua opinião, deve assumir tarefas de arquivamento no setor. Tais respostas encontram-se dispostas no gráfico 11.

Gráfico 11: Percepção sobre responsabilidades na gestão do arquivo



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Apesar de boa parte dos sujeitos concordarem que possuem bom envolvimento em práticas de gestão documental, 59% da CAP (13 servidores em 22), concordam que as mesmas práticas devem ser realizadas apenas por técnicos de arquivo ou servidores dedicados a essa frente de trabalho. Se incluirmos os 3 servidores que concordam parcialmente com essa postura (que representam 14% da CAP) em nossa análise, veremos que 73% das pessoas inquiridas concordam parcial ou totalmente com a visão de que os procedimentos de natureza arquivística devem permanecer sob cuidados de atores específicos, evitando que isso ocorra de maneira difusa. Apenas 2 servidores discordam dessa afirmativa e 1 servidor discorda parcialmente; somados, esses representam 13% dos TAEs deste setor.

O esforço de confrontar esses dados revela que há uma confusão sobre conceitos ou que a visão de si mesmos nutrida pelos servidores não corresponde às suas crenças sobre a política de arquivos local. Em suma, creem que a gestão dos documentos deve ser centralizada em um técnico, porém afirmam que mantém alguma participação nessa gestão. Sobre isso, o Gestor C declara que em sua percepção, adquirida por meio dos trabalhos que vem desenvolvendo para a implantação do sistema de arquivos nos diversos setores universitários, a postura dos servidores costuma ser de alheamento às atividades de gestão documental, optando por relegar esse trabalho para os arquivistas e técnicos de arquivo. O gestor observa:

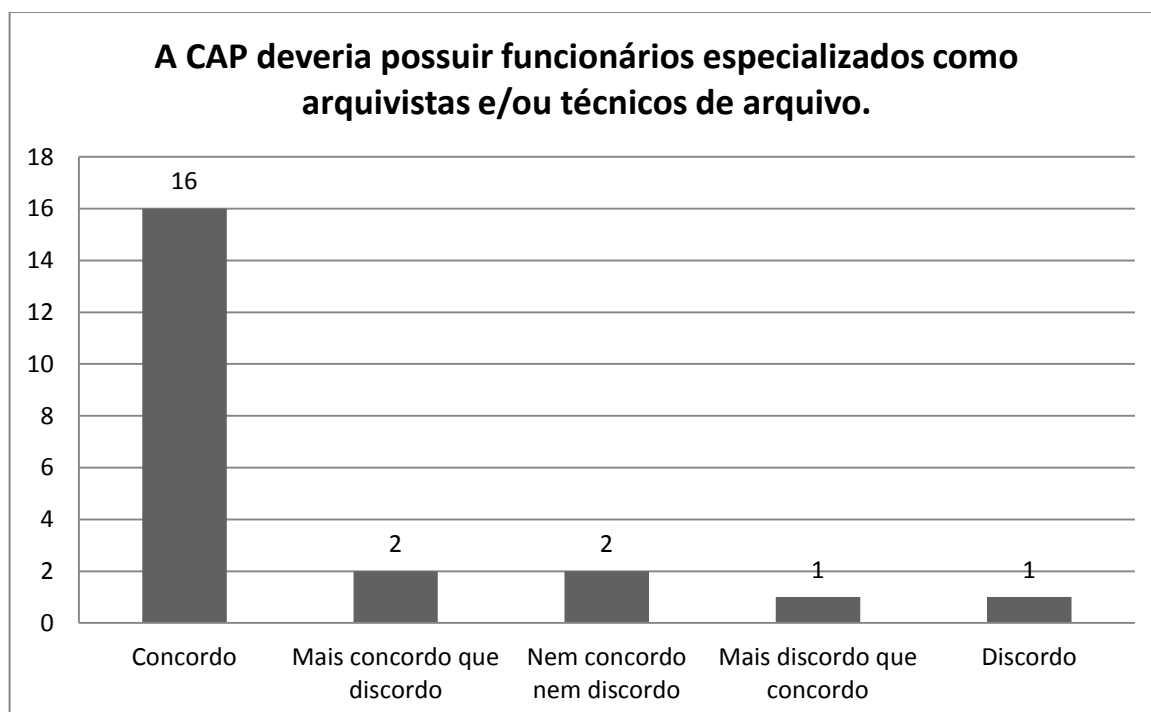
Acredito que muitos servidores ainda acham que os arquivistas são responsáveis por fazer a parte de arquivamento e empréstimo e destino dos documentos que não tem mais "utilidade" no seu setor. Entretanto, cabe aos arquivistas a parte do planejamento das ações; segundo a resolução número 15, de 2011, do Conselho Superior, é dever também dos servidores assumirem a gestão documental, eles são coparticipantes nesse processo. Entretanto, muitos servidores levam o trabalho de arquivo a um segundo plano, e alegam também, que já estão sobrecarregados de tarefas, que não tem tempo para poder fazer o arquivo.

(...) muitos servidores iniciam o trabalho na gestão e depois, em virtude da sobrecarga de trabalho que às vezes vem, eles deixam o trabalho da gestão se acumular para dar prosseguimento num outro momento. Outras vezes, eles se negam a fazer o trabalho e indicam bolsistas para serem responsáveis pelo trabalho da gestão documental, situação que eu questiono também, pois os bolsistas geralmente não estão plenamente comprometidos com a instituição e estão no setor por um período determinado, não repassam plenamente a informação aos servidores, visto que muitos dos servidores assim não desejam, e fica essa situação meio complicada.

Portanto, à base da contraposição de declarações do Gestor A e do Gestor C junto às respostas fornecidas pelos servidores da CAP em seus questionários, concluímos que prevalecem duas visões distintas sobre o trabalho realizado pelos TAEs no que se refere à gestão arquivística de documentos: uma, alimentada pelos técnicos, tende a lhes favorecer, induzindo à reflexão de que no momento os técnicos do setor conservam alguma participação na citada gestão, mas almejam serem aliviados dessas obrigações - o que não corresponde aos fatos, visto que sua ingerência nesses assuntos é muito reduzida; outra, alimentada pelos gestores, que critica o comportamento de envolvimento limitado e esporádico dos técnicos com a gestão documental, almejando que essa cultura profissional marcada pelo descompromisso com a citada gestão seja transformada.

O consenso de que as atividades dedicadas à guarda dos documentos em arquivo próprio devam ser concentradas em um servidor com atribuições específicas confirma-se à base do que os sujeitos responderam na próxima pergunta, cujas respostas foram tabuladas no gráfico 12.

Gráfico 12: Existência de profissionais especializados na CAP



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

É evidente que a maioria dos técnicos da CAP concorda que há necessidade de profissionais especializados na área da Arquivologia: 73% dos servidores concordam plenamente com essa medida. Em virtude do que foi exposto e analisado nos gráficos anteriores, ganha força a interpretação de que os servidores da CAP acreditam na importância de se concentrar as atividades de arquivamento num profissional competente e exclusivo para essa função. Tanto é que esses sentem haver uma carência por um técnico com essas especificações, de forma que este assumia as referidas atividades.

Em contraste, os dois principais gestores por trás da elaboração e sedimentação do SIARQ-UFJF, Gestor D, que encabeçou esse processo (tendo lutado em prol desse movimento desde a década de 1980), e o Gestor C, discordam desse posicionamento, entendendo que as atribuições relativas à gestão dos documentos em sua fase corrente não pertencem aos arquivistas ou técnicos de arquivo lotados no Arquivo Central. Declara o primeiro que

a profissão, os arquivos, não são só os arquivistas que se envolvem com os arquivos, e as comunidades, as instituições ainda não perceberam isso. (...) O trabalho do arquivista é feito em uma instituição e os arquivos passam por três etapas: corrente, intermediário e permanente. Na fase corrente quem cuida dos arquivos não são os arquivistas, nem os técnicos, são os servidores que trabalham com aquelas atividades que geram os documentos, aqueles documentos que são produzidos ou recebidos no exercício de atividades e funções daquele setor. Então, não tem condição de você ter um arquivista ou um técnico assim: "Guarda pra mim esse papel, traz esse papel pra mim", e é isso que as pessoas pensam, às vezes, que é a função do arquivista. O arquivista tem que planejar o sistema, planejar a instituição, divulgar, dar treinamento aos servidores que cuidam, produzem e recebem os documentos na fase corrente, dar treinamento, orientar, etc. Essa que é a função do arquivista na fase corrente.

Essa visão se aproxima àquela fornecida pelo Gestor C, que ao recordar os esforços iniciais de implantação do sistema de arquivos em setores como a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF, pertencente à Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças), que serviram como ponto de partida para a difusão do SIARQ-UFJF, destaca que o projeto inicial era que os arquivistas fossem aos setores orientar os servidores no que tange à gestão documental. "Entretanto, muitos servidores não se envolviam diretamente com o trabalho, e cabia aos arquivistas realizar as tarefas, (...) os arquivistas faziam o

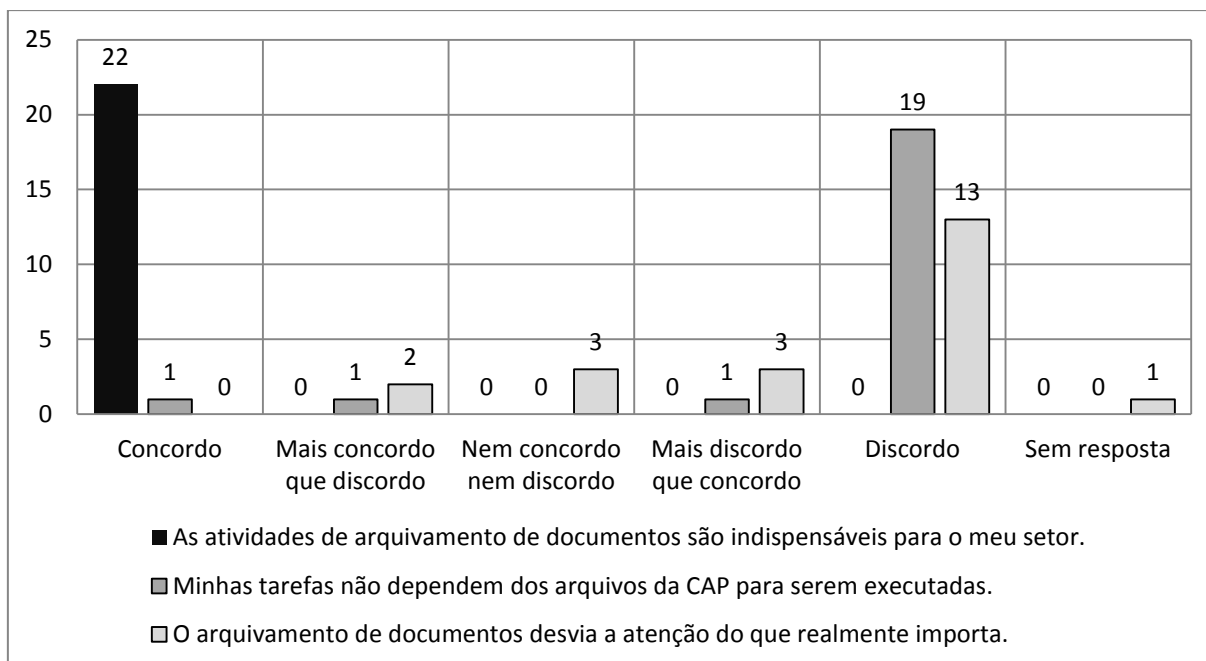
trabalho geralmente na massa acumulada dos setores e os servidores não aprendiam a fazer o trabalho". Como pensa o Gestor C sobre o papel dos servidores frente à gestão dos documentos produzidos e/ou recebidos em seus respectivos setores?

O treinamento é dado ao servidor, o servidor aprende a metodologia de trabalho do Arquivo Central, o sistema de gestão arquivística é implantado no setor, cabe aos servidores alimentarem o sistema e procederem aos procedimentos técnicos aos documentos, para que futuramente essa documentação possa ser transferida de forma adequada ao arquivo intermediário.

As opiniões dos gestores citados anteriormente convergem com a expressa pelo Gestor A, que acredita ser importante que os técnicos do setor tenham uma parcela de participação nos processos de gestão dos documentos, reservando, porém, atividades de teor mais técnico para aqueles que possuam maior domínio sobre o tema (principalmente técnicos de arquivo).

Concorda também com isso o Gestor B, que entende ser benéfico que as coordenações participem ativamente dos procedimentos de gestão documental. Segundo ele, tais setores "podem se envolver efetivamente, porque isso otimiza o processo, otimiza a busca, consulta, cópia de processo, de documentos (...) acho que a gente precisa se envolver efetivamente".

Retomando a análise dos questionários respondidos pelos TAEs da CAP, é consenso que a gestão de arquivos é importante para o setor, percepção essa que se estende ao trabalho conduzido atualmente pelo técnico que se encarrega do arquivamento de documentos, conforme demonstra o gráfico 13.

Gráfico 13: Percepção da importância e lugar da gestão de arquivos na CAP

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Primeiramente, é notável que os servidores deram uma resposta unânime à afirmativa "As atividades de arquivamento de documentos são indispensáveis para o meu setor" - 100% dos TAEs disse que concorda com a afirmação. Logo, não restam dúvidas de como os servidores encaram a gestão arquivística de documentos como sendo parte integrante e imprescindível do *modus operandi* de seu setor.

Em decorrência dessa postura, quando perguntados se suas tarefas não dependem dos arquivos da CAP para serem executadas, 19 servidores - 86% dos técnicos - disseram que discordam; sim, a maioria deles enxerga suas atividades, ainda que não prontamente identificáveis como parte dos procedimentos de classificação, arranjo e destinação dos documentos, como dependentes do arquivo corrente da CAP.

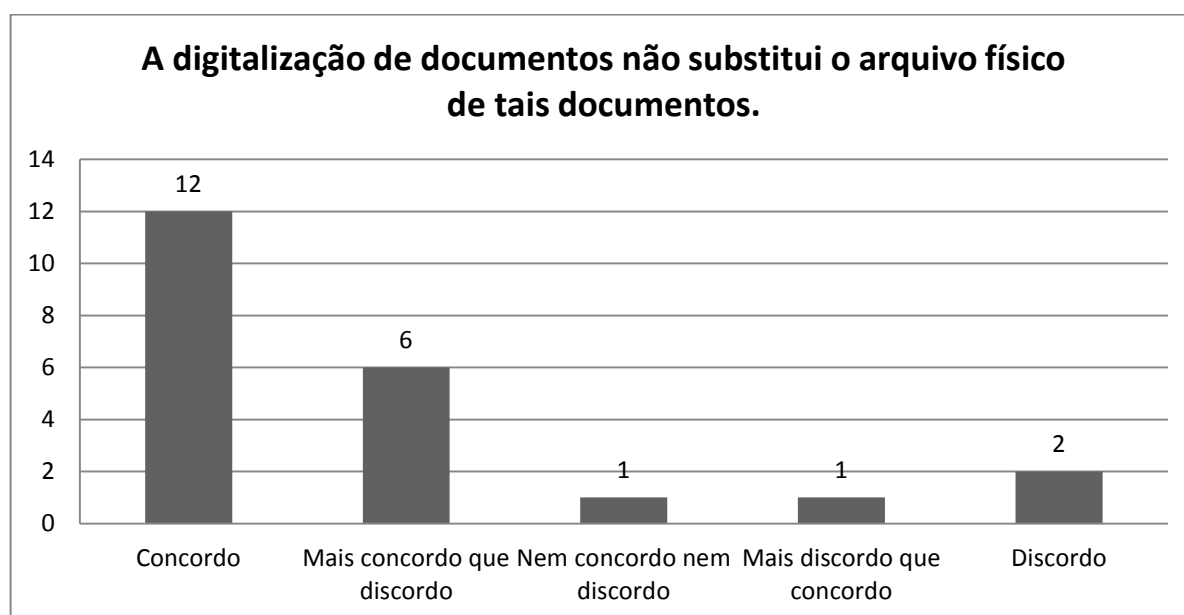
E, finalmente, em consonância e em confirmação da postura até aqui identificada, os servidores, em sua maioria, não creem que o arquivamento de documentos represente uma distração, banalidade que possa drenar tempo, energia e recursos de outras tarefas que realmente importem.

Em relação à afirmativa "O arquivamento de documentos desvia a atenção do que realmente importa", 13 TAEs disseram que discordam, o que representa 59% do

setor. Não obstante uma maioria se posicionar contra essa ideia, chama a atenção que o quantitativo que se opõe a esse juízo não seja tão expressivo quanto o identificado na questão anterior (86% dos sujeitos, naquele caso, disseram discordar da ideia de que suas tarefas não dependem das atividades de arquivamento). Logo, trata-se de uma questão em que o consenso não é tão claro e imediato, ficando, por exemplo, 3 servidores com uma posição neutra (14% nem concordam nem discordam) e outros 3 pendendo mais para a discordância, mas não de forma incisiva (14% mais discordam que concordam).

Adicionalmente, vale considerar o fato de que os sujeitos nutrem uma consciência acurada sobre a necessidade de se processar tecnicamente e abrigar os materiais documentais em suporte físico, frequentemente papel, apesar da possibilidade de se digitalizar tais documentos. Isso é verificado pela análise do gráfico 14.

Gráfico 14: Digitalização versus manutenção de arquivo físico



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

É perceptível que a maioria dos sujeitos concorda plenamente que a mera digitalização de documentos não desobriga o setor - e a instituição, obviamente - de cuidar da preservação de tudo o que seja gerado em suporte físico em seus atos administrativos. 12 servidores, ou seja, 55% dos TAEs, concordam plenamente com a afirmativa "A digitalização de documentos não substitui o arquivo físico de tais

documentos". A maioria se torna mais expressiva se adicionarmos ao cálculo o número de funcionários que concordam parcialmente ("mais concordam que discordam"): são 6 servidores, equivalendo a 27% dos técnicos. Portanto, 82% dos servidores compactua totalmente ou com ressalvas com o princípio de que os documentos não podem ser simplesmente descartados diante da possibilidade de tê-los digitalizados. Trata-se de percepção avançada em vista da prevalência do senso comum que abomina o papel e não sabe lidar com sua gestão: ou desenvolve seu acúmulo ou procede a seu descarte sem que sejam observados critérios e procedimentos técnicos recomendados pelo CONARQ.

É digno de nota que perpassa a fala do Gestor B a constante preocupação em adotar metodologias de trabalho e sistemas em meio digital, incluindo o empenho de digitalizar processos e formulários. Essa preocupação é formulada diante do cenário de dificuldades na plena adoção do SIARQ-UFJF e da persistência de práticas de trabalho que já são parte da cultura dos servidores e resultam em acúmulo de papel, além de trazer empecilhos para o livre acesso e consulta aos documentos. Declara o gestor que

no que tange à gestão de documentos, eu sei que a universidade vem, já desde o professor Galba e depois, posteriormente, com ingresso de alguns arquivistas na instituição e técnicos de arquivo, já veio trabalhando esse processo, mas eu sei que ainda não colocou perfeitamente, ainda não teve a adesão da universidade. Acho muito importante, acho que precisamos atualizar essa questão.

Nós estamos atrasados num processo, um dos processos também que nos afeta, que é o AFD (Assentamento Funcional Digital), que pode muito melhorar essa gestão. Nós já estamos atrasados com o lapso, com um histórico para preencher, um passivo para preencher, (...) desde agosto do ano passado já era para a gente estar dentro desse processo, então acho que isso vai otimizar o nosso trabalho, as nossas buscas, quando demandados os processos. O nosso arquivo na CAP pode ser otimizado. Então, eu tenho muita vontade que isso seja implementado na PROGEPE, na universidade.

Nós temos o arquivo "morto", aquele depósito, praticamente inacessível. Se nós tivermos que fazer uma busca, sabemos que ela demora, você sabe disso porque você trabalha diretamente com isso. (...) Então, é um trabalho de mudança de cultura, como outros tantos, nós precisamos fazer talvez um projeto piloto, onde mostrássemos um resultado positivo para poder implementar na universidade inteira. Então, acho que a gente ainda está caminhando, infelizmente nosso processo arquivístico ainda não é o desejado pra instituição.

Similarmente, há trecho da entrevista concedida pelo Gestor A que se aproxima do posicionamento do Gestor B, posto que o primeiro pontua que "para

caracterizar essa logística de você buscar um documento, você tem onde fazer a consulta se estiver mais informatizado, para te dar uma resposta mais de imediato. Eu acho que cabe mais intervenção nessa parte." Dessa maneira, é vigente o pensamento de que o arquivo corrente da CAP e, por extensão, da PROGEPE em suas demais coordenações, necessita de mecanismos para facilitar seu processamento, guarda e consulta, o que é concebido pelos gestores como sendo possível mediante digitalização de documentos e uso de sistemas virtuais integrados.

Apesar disso, em nenhum momento é sugerido que os documentos em suporte digital irão substituir totalmente os criados e mantidos em suporte físico, mormente papel. Nesse sentido, os gestores estão de acordo com os servidores da CAP, conforme visto no gráfico 14, anteriormente. Especialmente o Gestor A questiona a adoção da informatização de dados sem que ocorra o planejamento de estrutura de armazenamento adequada e frisa, a respeito dos materiais gerados ou recebidos em seu setor, que

são documentos que não são descartáveis, são documentos que não se joga fora, em qualquer tempo ele é acionado para dar qualquer informação necessária.

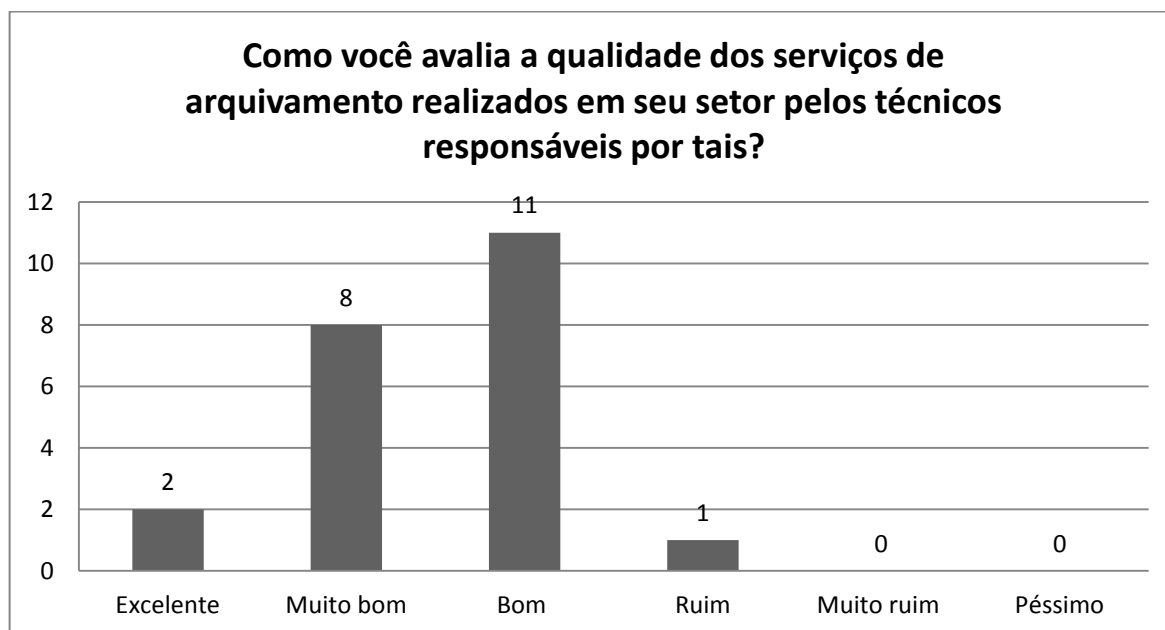
(...) a universidade tem que repensar de que forma vai armazenar, mesmo que seja digitalizado, de que forma vai armazenar essa digitalização, de que forma vai dar acesso a esse servidor lá no futuro.

(...) a pessoa pensa só na digitalização, mas e armazenar esses arquivos? Estão pensando nessa logística também? Pensando nesse espaço? Nessa conservação? Onde?

(...) nem tudo é descartável na informática, não adianta você dizer "ah, tudo é informatizado, acabou meu problema".

Prosseguindo na coleta dos dados provenientes dos questionários respondidos pelos servidores da CAP, destacando nesta seção a relação cotidiana estabelecida pelos servidores com os métodos e práticas da gestão documental, chegamos à percepção alimentada pelos mesmos quanto ao trabalho realizado pelos profissionais dedicados à gestão arquivística.

O gráfico 15 reproduz a avaliação dos servidores sobre o trabalho conduzido na CAP pelo técnico que gere o seu arquivo.

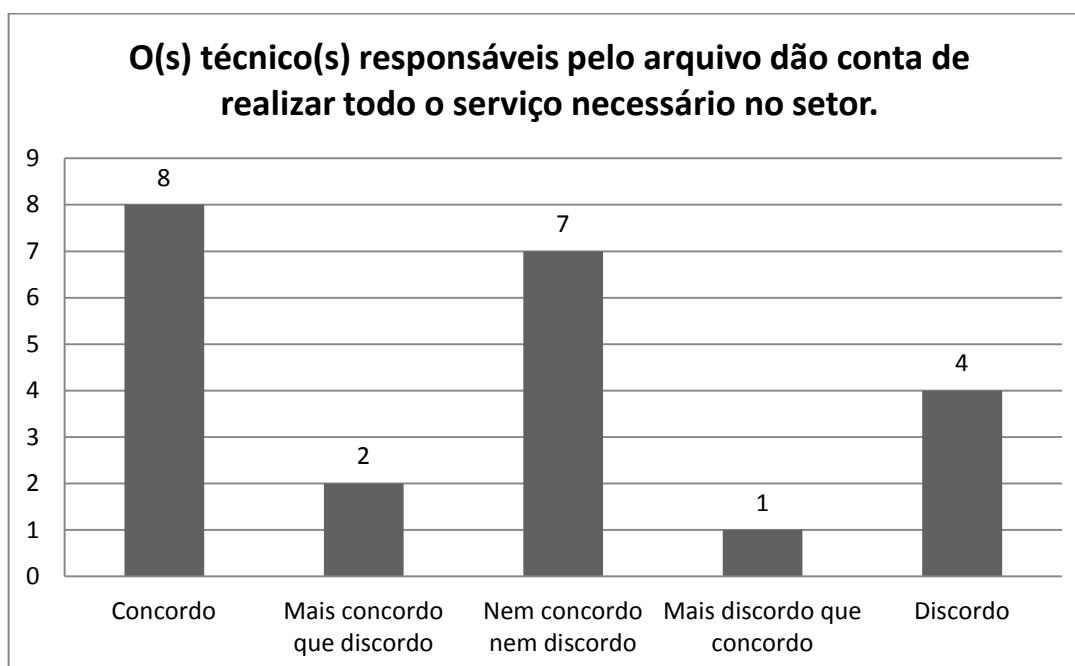
Gráfico 15: Avaliação da qualidade do trabalho de TAEs em arquivo

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Podemos dizer que é quase unânime a avaliação favorável do trabalho realizado pelo técnico que se dedica à gestão e conservação do arquivo corrente do setor: dos 22 servidores, 11 assinalaram a opção "bom" (50%), 8 assinalaram "muito bom" (36%) e 2 escolheram a opção "excelente" (9%). Apenas um servidor avaliou o arquivamento como sendo ruim.

Essa postura reflete o nível de confiança por parte dos sujeitos em relação ao trabalho que é realizado atualmente no setor no campo da gestão arquivística de documentos, ao mesmo tempo em que reforça a hipótese de que os servidores tendem a preferir que as ações da gestão sejam conduzidas por técnicos específicos para essa função. Na medida em que eles mantêm essa preferência, atribuem uma boa resposta aos esforços daquele que se encarrega da gestão documental, concedendo-lhe um olhar positivo (a despeito dos agravantes de espaço limitado e número aquém do desejado de servidores na CAP).

Em contraponto a essa avaliação, quando perguntados se o técnico responsável pelo arquivo dá conta de seu serviço, a percepção dos TAEs foi mista, conforme podemos verificar com a leitura do gráfico 16.

Gráfico 16: Competência e limites do técnico responsável pelo arquivo

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Observa-se que as opiniões ficaram divididas, destacando-se como respostas mais comuns à afirmativa "O(s) técnico(s) responsáveis pelo arquivo dão conta de realizar todo o serviço necessário no setor" as seguintes: "Concordo", com adesão de 8 servidores (36%) e "Nem concordo nem discordo", com adesão de 7 servidores (32% dos sujeitos). A terceira resposta mais escolhida foi "Discordo", tendo sido apontada por 4 servidores, ou seja, 18% dos TAEs.

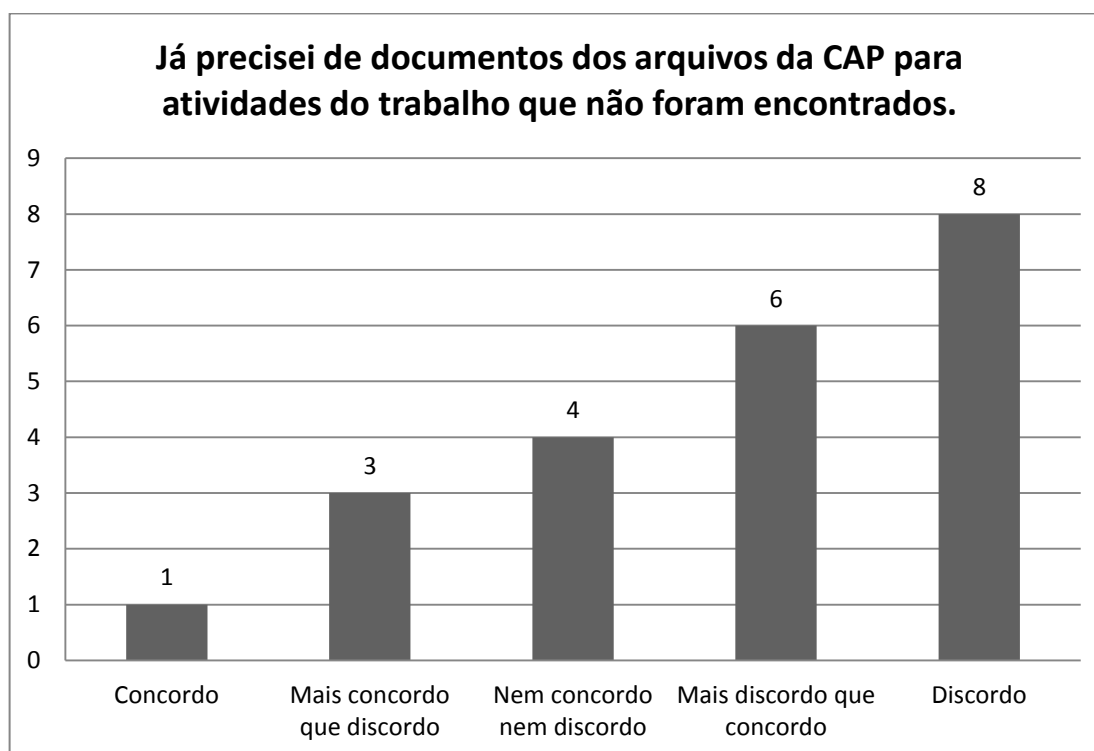
É possível discernir duas interpretações possíveis para esse resultado: 1) Os servidores creem no potencial e competência do técnico que administra a gestão do arquivo corrente; 2) Os servidores não acreditam que o responsável encontre o melhor cenário para suas funções, haja vista a ausência de políticas concretas de gestão e preservação de documentos por parte dos gestores, por isso, adotam uma opinião neutra, que reflete dois elementos díspares em convívio: o bom trabalho exercido pelo técnico que cuida do arquivo da CAP em contraposição aos elementos contextuais que dificultam esse trabalho (políticas públicas incipientes, espaço reduzido, pouco pessoal dedicado à gestão arquivística).

Vale lembrar, a título de reflexão sobre a limitação de mão de obra para a gestão de arquivos no setor, a posição do Gestor A sobre a situação atual em que apenas um técnico assume cotidianamente a gestão do arquivo corrente da CAP:

"eu acho que um sozinho não carrega essa estrutura da coordenação de pessoal de arquivo nas costas, não". Ademais, o gestor enxerga que "são poucos mesmo aqui dentro do nosso setor que têm consciência do que é arquivo."

Não obstante, temos ainda a visão dos servidores de que os documentos presentes no arquivo corrente de seu setor comumente estão à sua disposição, sem perdas ou extravios, conforme expõe o gráfico 17.

Gráfico 17: Perda de documentos no arquivo corrente



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Dos 22 servidores que participaram da pesquisa, 8 discordaram da afirmativa apresentada no gráfico acima, computando um percentual de 36%; 6 discordaram parcialmente, optando pela resposta "Mais discordo que concordo", o que corresponde a 27% dos TAEs; 4 optaram por uma resposta mediana, assinalando "Nem concordo nem discordo" (18%); 3 decidiram pela alternativa "Mais concordo que discordo" (14%); e apenas 1 marcou a alternativa "concordo" (5%). Em suma, nota-se que a maioria dos servidores discorda parcial ou totalmente - equivalem a 63% dos técnicos - do fato de que em algum momento certo documento arquivado tenha sido perdido ou extraviado ao ponto de não o acessarem para executarem suas tarefas. Dessa maneira, confirma-se a avaliação positiva que os sujeitos fazem

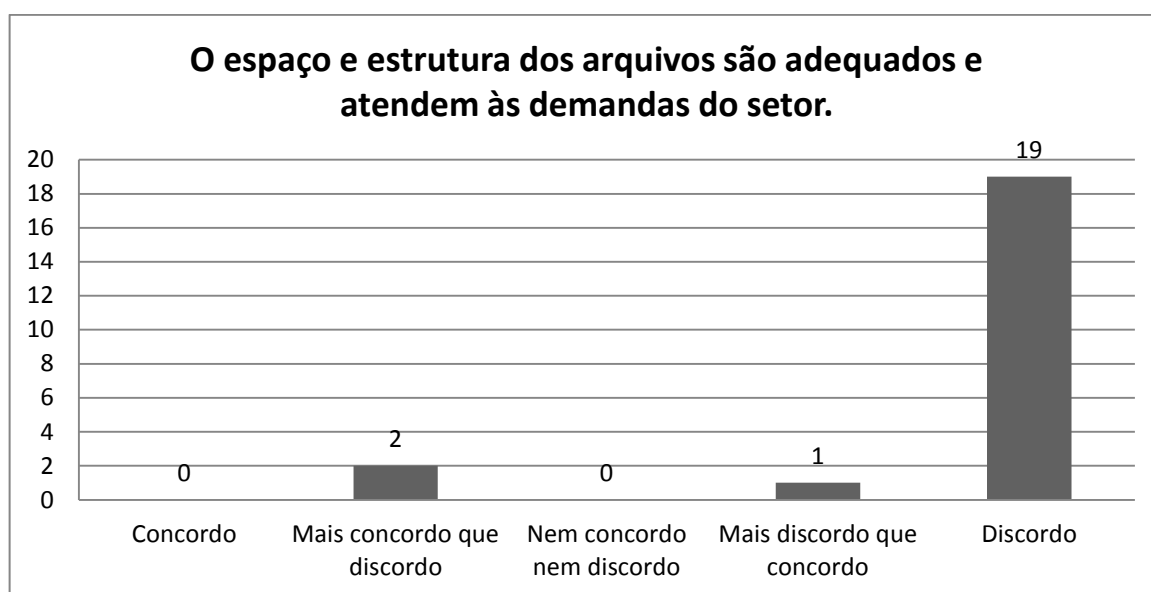
do trabalho realizado no setor quanto à gestão e guarda da massa documental gerada ou recebida no exercício de suas funções, em consonância com o olhar favorável que possuem sobre os técnicos que trabalham diretamente nesse âmbito.

2.3.3 Percepção das políticas e práticas institucionais da UFJF no âmbito da política de arquivos

Nesta seção debruçaremos sobre as respostas dadas pelos servidores da CAP e pelos gestores entrevistados sobre qual sua percepção a respeito do lugar ocupado pela UFJF na elaboração e condução de políticas estratégicas e procedimentos no que concerne à gestão arquivística dos arquivos da CAP, em primeira instância, e os arquivos da PROGEPE e UFJF. É de nossa preocupação avaliar o sucesso dos esforços empreendidos institucionalmente para a expansão de práticas relacionadas à estrutura e diretrizes do SIARQ-UFJF a partir das impressões dos sujeitos que atuam diariamente sob tal proposta, quer de forma consciente ou de forma inconsciente.

Primeiramente, quando perguntados sobre a estrutura e espaço ocupados pelo arquivo corrente da CAP, seus servidores forneceram as seguintes respostas, tabuladas no gráfico 18.

Gráfico 18: Avaliação das estruturas do arquivo corrente da CAP



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Claramente, uma expressiva maioria posicionou-se contra a afirmativa de que o espaço e estrutura dos arquivos da CAP são adequados para seus usos e objetivos - 19 TAEs, ou seja, 86% dos trabalhadores do setor discordaram dessa declaração. Apenas 2 servidores, em contrapartida, assinalaram a opção "Mais concordo que discordo", representando o percentual de 9% dos sujeitos que demonstraram concordar parcialmente com a opinião de que a CAP possui estrutura satisfatória para seu arquivo corrente.

Em harmonia com essa visão, quase todos os gestores entrevistados identificaram problemas na infraestrutura de arquivos da CAP, PROGEPE e da UFJF, especialmente no que se refere a espaço para guarda dos materiais documentais em sua fase corrente ou intermediária. Sobre isso, o Gestor A defende que "é para pensar nessa logística, pensar no espaço, nessa formalidade de manter um documento, de quanto tempo... um papel até quando que ele possa durar" e que "se não arrumar espaço não adianta nem por pessoal nisso aí". Quando perguntado sobre sua avaliação da estrutura e recursos dos arquivos pertencentes à PROGEPE, o Gestor B os considera "precários, acho que ainda não temos o equipamento necessário, suficiente", considera que "o *layout* da nossa reitoria não é adequado". Em virtude dessa disposição física, o gestor afirma que

não temos armários suficientes para guardarmos as caixas de arquivo, ficam em cima dos móveis; aquilo me incomoda muito, porque visualmente você tem que estar num lugar agradável, organizado e aí você tem ali na parte de capacitação, muitos, muitos processos individuais. Temos que otimizar isso, será que precisamos do processo físico ainda? Já podemos abrir os processos digitais, digitalizados? Acho que a gente precisa melhorar, os espaços não são adequados, o *layout* da pró-reitoria não é adequado, os servidores não fazem a devida alocação dos documentos nos seus devidos lugares. Estou falando de uma forma genérica, sem querer discriminar uma ou outra ação, estou falando a pró-reitoria como um todo, mas vamos melhorar, tenho certeza.

De forma similar, a estrutura destinada ao Arquivo Central não é considerada como sendo adequada para seus usos e objetivos, na avaliação do Gestor C. Segundo ele

o espaço onde funciona o Arquivo Central, ele não é apropriado, a Coordenação, a Direção do Arquivo Central e a Coordenação do Sistema de Arquivos funcionam numa sala relativamente pequena, sem janela e sem possibilidade de você fazer reuniões de forma particularizada.

(...) com relação à Coordenação de Arquivo Intermediário que funciona num galpão aos fundos, na área do setor de transporte, esse local também não é apropriado, esse local concentra muita poeira, por virtude do trânsito de veículos e de estacionamento de veículos no pátio da garagem, por ter um morro próximo também, então gera muita poeira, mas isso danifica os documentos, naturalmente, não ajuda na preservação dos documentos, não ajuda na saúde do trabalhador também.

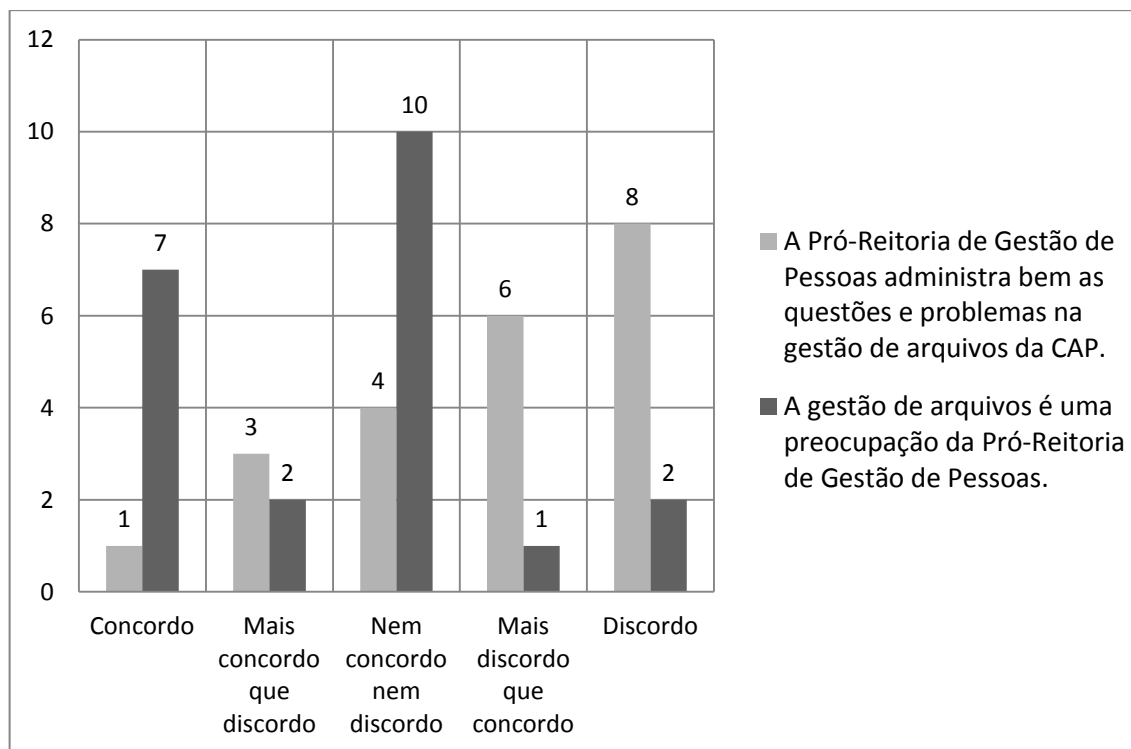
O gestor mantém posição semelhante em relação à estrutura dos arquivos da PROGEPE, apontando, contudo, origens diferentes para os problemas de acondicionamento dos documentos - enquanto os gestores A e B criticam a estrutura e *layout* dos arquivos *per se*, o Gestor C associa as dificuldades de armazenamento mais à postura reticente dos servidores em adotar e aplicar as orientações para a correta gestão documental do que à estrutura física. Segundo ele,

pelo menos dos setores que eu tenho conhecimento, mantêm documentos acumulados, documentos que não precisariam mais estar nesses ambientes, tem documentos acumulados, mal geridos, na maior parte das vezes (...). Com relação à estrutura física de armazenamento de estantes, armários apropriados para guarda da documentação, não os temos plenamente de forma satisfatória, muitos arquivos estão amontoados em estantes ou fechados em armários, sobrepostos uns sobre os outros, documentos misturados em caixas, então, a situação não é das melhores. Mas para que essa situação melhore, é necessário que as pessoas façam a gestão de modo que registrem isso no sistema, para que esses, os dados e os documentos possam ser transferidos para a coordenação de arquivos intermediários

Tais avaliações combinadas - de servidores da CAP e de gestores dentro e fora da PROGEPE - propiciam uma reflexão séria e necessária sobre como a estrutura física para os arquivos da CAP, e por extensão da PROGEPE e do Arquivo Central, necessita de ampliação e melhorias, de forma que não só haja viabilidade prática na conservação dos documentos mas também ambiente adequado e confortável para os servidores que executam a classificação e arranjo de tais materiais. Em virtude dessa constatação, os servidores da CAP tendem a refletir sobre quem deve ser responsabilizado para não só eleger culpados, mas também

para apresentar suas solicitações a estes visando alterar o cenário insatisfatório em que trabalham. Essa reflexão pode ser verificada com a análise do gráfico 19.

Gráfico 19: Avaliação do papel da PROGEPE frente à gestão documental da CAP



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Os sujeitos foram solicitados a expor sua opinião sobre o papel exercido pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas no tratamento da gestão de documentos na CAP e dos problemas que eventualmente surjam nessa seara. Em resposta à afirmativa "A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas administra bem as questões e problemas na gestão de arquivos da CAP", 8 servidores disseram que discordam (36%), 6 que mais discordam que concordam (27%), 4 disseram que nem concordam nem discordam (18%), 3 que mais concordam que discordam (14%) e 1 que concorda (5%).

Sobre a afirmativa "A gestão de arquivos é uma preocupação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas", nota-se que as posições não foram tão equilibradas em termo de proporção, havendo maior concentração em determinadas alternativas, além de haver maior tendência à resposta central, neutra "Nem concordo nem discordo". Do total de servidores, 10 marcaram tal resposta (correspondendo a 45% do total), 7 declararam que concordam com a afirmativa (32%), enquanto 2

servidores assinalaram a opção "Mais concordo que discordo" (9%), outros 2 optaram por discordar (9%) e um servidor escolheu a resposta "Mais discordo que concordo" (5%).

Esse gráfico é muito interessante e peculiar por dois motivos: 1) revela a opinião geral de que a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas não administra de forma plena e satisfatória eventuais questões nascentes na gestão arquivística da CAP; 2) apesar disso, os servidores não estão plenamente convictos se a gestão de arquivos está sendo tratada ou não como item preocupante para a pró-reitora. Assim, conclui-se que o papel exercido pela pró-reitoria no campo da execução de políticas de arquivo não está bem delimitado para os servidores da CAP que alimentam, em sua grande parte, a noção de que a gestão superior deixa a desejar nesse aspecto.

Importa ainda observar que há espaço para ampliação dos espaços de planejamento, debate e para a tomada de ações não só pela PROGEPE, mas também para o restante da UFJF, conforme analisa o Gestor D, ao declarar que

é preciso ter um trabalho de *marketing* institucional, de um trabalho pedagógico de educação, educação é uma coisa muito ampla, envolve vários aspectos, educação para o trabalho, é preciso ter um trabalho de ética, porque tem que ter uma ética por traz de tudo e tem que ter uma ética no trabalho com os arquivos. (...) o *marketing* institucional, ele vai levar o servidor a conhecer qual o projeto dos arquivistas para aquela instituição e aí eles vão poder colaborar, porque eles são parte (...) Então tem que ter uma política institucional, um planejamento institucional, eles tem que estar centralizados no Arquivo Central para direcionar a implantação, mapeamento de sistema. E essas coisas, às vezes, as pessoas não percebem, a importância dessas coisas.

(...) Eu acho que a chave de tudo é o planejamento, é o planejamento e avaliação, tem que planejar e avaliar porque você pode ter um planejamento muito bom, mas você vai enfrentar certas coisas e o planejamento por bom que seja, a realidade te coloca obstáculos que você não tinha pensado. Então todo planejamento tem que ser seguido de avaliação para você refazer o planejamento ou reforçar aquelas coisas que você viu que foram boas.

É ponto tácito na fala do entrevistado como é imprescindível que haja uma interconexão entre as áreas de planejamento e de execução das políticas de arquivo, havendo não só o papel vital desempenhado pelos arquivistas em conjunto com os servidores na CAP e em outros lugares, mas também o papel a ser desempenhado pelos gestores da alta administração (pró-reitores, diretores de unidades acadêmicas e de órgãos suplementares) na propagação do trabalho de

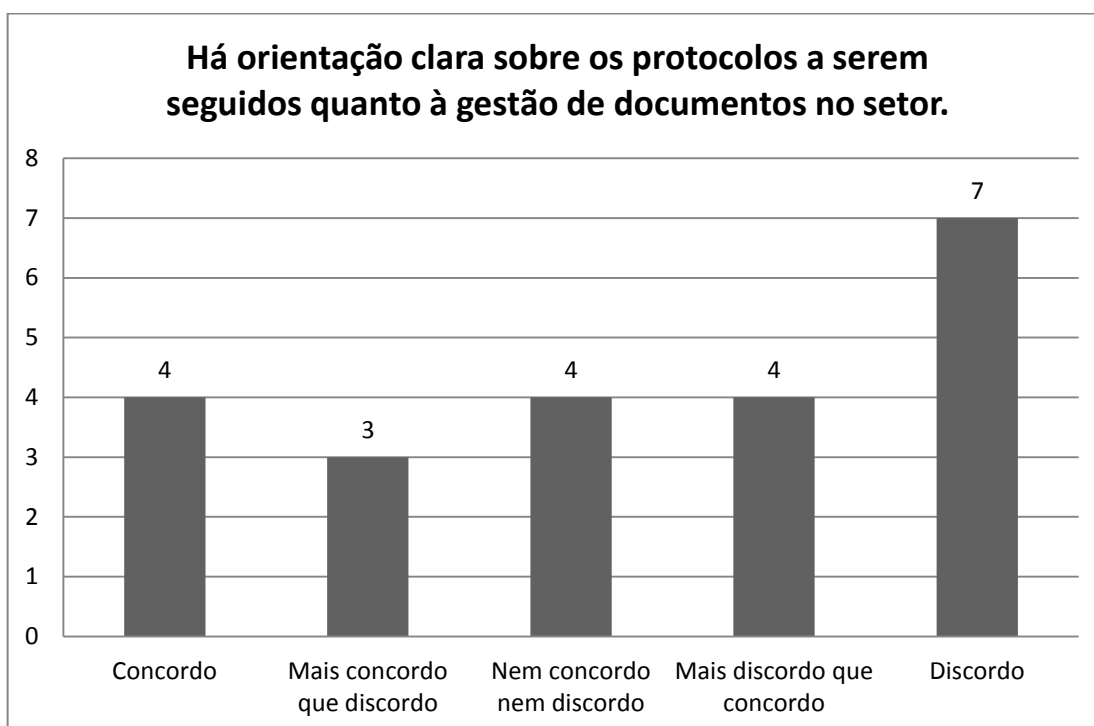
gestão arquivística. Nas palavras do professor entrevistado, é necessário que se recorra a uma espécie de *marketing* institucional que divulgue e esclareça a comunidade acadêmica sobre os conceitos, princípios, atribuições e objetivos do Sistema de Arquivos da UFJF, mas também convença e articule os servidores para que se envolvam nesse projeto.

A fala do Gestor D vai ao encontro do que propõe o Gestor C, que expressa o desejo que

a autoridade máxima da universidade, o reitor, convidasse os pró-reitores para que eles assumissem esse trabalho da gestão documental no âmbito da universidade, explicando a importância desse trabalho, porque eu acredito que a gestão, a boa gestão documental favorece e evidencia uma eficiente gestão administrativa. (...) eu penso que ao assumir o trabalho de implantação da gestão documental em toda a universidade, que o Arquivo Central precisa muito do apoio da Reitoria nesse projeto, porque senão alguns setores vão realizar a gestão documental e outros setores não vão realizar. Alguns setores vão realizar a gestão plenamente e outros minimamente. Então, a gente precisa que o Arquivo Central, que as ações do Arquivo Central, sejam objetos de avaliação institucional, para que a universidade possa se avaliar com relação a esses aspectos, identificando o que está positivo e o que está negativo e onde precisa ser melhorado.

Portanto, conclui-se a partir da fala do Gestor C e do Gestor D, que o envolvimento dos gestores com o projeto de expansão e sedimentação do SIARQ-UFJF, bem como de suas políticas públicas, deve preceder o envolvimento dos servidores liderados por esses. É vital, segundo eles, que haja maior participação por parte da Administração Superior no planejamento estratégico, na execução de políticas públicas dedicadas ao arquivo e na avaliação dos resultados dessas, monitorando e dando assistência aos técnicos que delas participam.

Em harmonia com os caminhos apontados, relativos à promoção dos conhecimentos acerca do processamento e arquivamento dos documentos, os servidores foram questionados sobre a clareza na definição de protocolos e procedimentos relativos ao arquivamento de documentos gerados ou recebidos por seu setor, conforme é possível verificar a partir da leitura do gráfico 20.

Gráfico 20: Orientações claras para a gestão documental

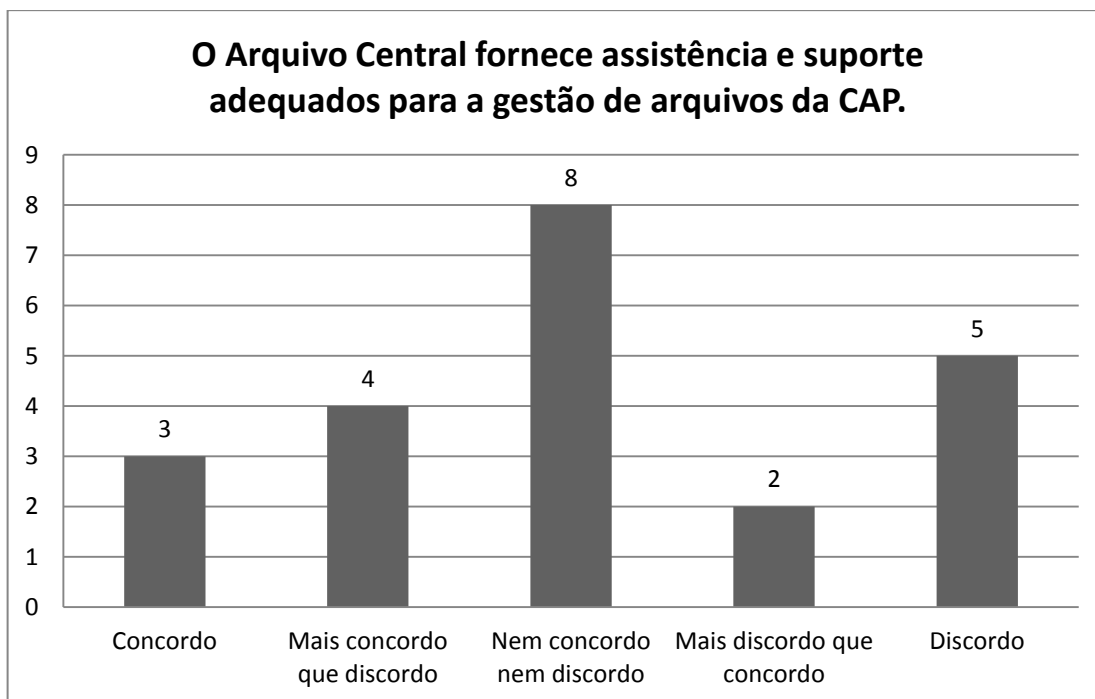
Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

O gráfico 20 explicita posições equilibradas sobre a clareza de procedimentos relativos à gestão de documentos na CAP: 7 servidores discordam que haja tal clareza (32% dos TAEs), 4 servidores mais discordam que concordam, outros 4 mantêm opinião neutra - nem concordam nem discordam - ainda outros 4 concordam (cada grupo representa 18% do total), e 3 servidores mais concordam que discordam (14% do total de técnicos). Se somarmos as posturas de discordância relativa e absoluta ("mais discordo que concordo" e "discordo"), chegaremos a um total de 11 técnicos, perfazendo 50% do grupo. Em contraste, se forem somadas as posturas de concordância relativa e absoluta ("mais concordo que discordo" e "concordo"), chega-se ao cômputo de 7 servidores, perfazendo 32% do grupo. Por isso, pode-se concluir que a posição majoritária é discordante - a maioria não crê que haja orientações claras para os TAEs sobre as tarefas e protocolos a serem seguidos no corpo da gestão arquivística de documentos.

Essa constatação implica reconhecer que haja alguma falha na transmissão, difusão ou compartilhamento dos conhecimentos técnicos a respeito da forma correta de se tratar os documentos em sua fase corrente, procedendo à sua transferência quando atingirem a fase intermediária. Em adição a essa discussão, o

gráfico 21 sugere haver uma parcela de responsabilidade que possa ser atribuída ao Arquivo Central.

Gráfico 21: Assistência e suporte do Arquivo Central



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

A percepção criada pelos servidores da CAP acerca do papel exercido pelo Arquivo Central na forma de apoio e assessoramento para a execução do Sistema de Arquivos e de suas políticas tende a se distanciar dos moldes estabelecidos pelo que firma a Resolução nº 15, de 31 de maio de 2011, do Conselho Universitário da UFJF, que ao criar o SIARQ-UFJF cria também em seu art. 5º o Arquivo Central como órgão suplementar da UFJF com a

finalidade de implementar, executar, supervisionar e dar apoio aos diversos órgãos e Unidades desta autarquia na execução do Sistema de Arquivos (SIARQ/UFJF) institucionalizado por esta Resolução, responsabilizando-se pela normalização dos procedimentos técnicos aplicados aos arquivos da UFJF (UFJF, 2011).

. Em relação à afirmativa "o Arquivo Central fornece assistência e suporte adequados para a gestão de arquivos da CAP", a resposta com maior adesão foi a "nem concordo nem discordo", contabilizando 8 pessoas, ou seja, 36% do corpo de servidores do setor. A seguir, tem-se a alternativa "discordo", com adesão de 5

servidores (23%), depois a alternativa "mais concordo que discordo", com 4 servidores (18%), a seguir a alternativa "concordo", com 3 servidores (14%), e finalmente a alternativa "mais discordo que concordo", com 2 servidores (9%).

Nota-se que não há consenso sobre a assistência fornecida pelo Arquivo Central à CAP, haja vista que 8 servidores conservam posição neutra em relação ao tema, enquanto 7 concordam (parcial ou totalmente) e outros 7 discordam (parcial ou totalmente) com a afirmativa de que há assistência e suporte adequados. Conclui-se disso que o Arquivo Central não é ausente junto ao setor, fazendo-se notar em iniciativas anteriores de implementação do SIARQ-UFJF, do fornecimento de ferramentas adequadas no setor e de orientações gerais para a implementação da gestão arquivística dos documentos produzidos no setor. Isso pode ser atestado a partir da entrevista fornecida pelo Gestor C, que declara que

o Arquivo Central conseguiu definir rotinas operacionais de trabalho. Quando o Arquivo Histórico existia, não era foco do Arquivo Histórico, realizar a gestão documental dentro da universidade. O Arquivo Central assumiu essa missão, e ele vem fazendo seu trabalho. Nós temos um sistema que foi desenvolvido, que é implementado, nós temos políticas de transferências de documentos, de organização de arquivos correntes, nós temos políticas de recolhimento e de preservação de documentos, então eu acredito que as linhas de trabalho estão bem definidas.

Se formos considerar que o Arquivo Central não absorve boa parte dos acervos existentes dentro da instituição, e não absorve, não consegue prestar assessoria técnica a todos os setores da universidade, consideremos que isso está insatisfatório, precisamos avançar. Mas, como isso faz parte do trabalho diário, consideramos que estamos avançando.

Não obstante, o Arquivo Central ainda pode implementar mais ações que o aproximem da CAP, retomando antigas parcerias frutíferas que aparentam terem sido abrandadas em virtude de novas áreas de atuação - outras pró-reitorias e unidades acadêmicas - ou mesmo de possível resistência por parte dos TAEs observada pelo Diretor do Arquivo Central no contexto de aplicação dos esforços anteriores. Há que se reconhecer a limitação de recursos humanos para o setor de arquivos, o que pode implicar dificuldades em manter constante presença em setores como a CAP, contudo, faz-se recordar que o artigo 5º da Resolução nº 15 prevê a existência de tal apoio, não permitindo margem de entendimento para uma assistência esporádica.

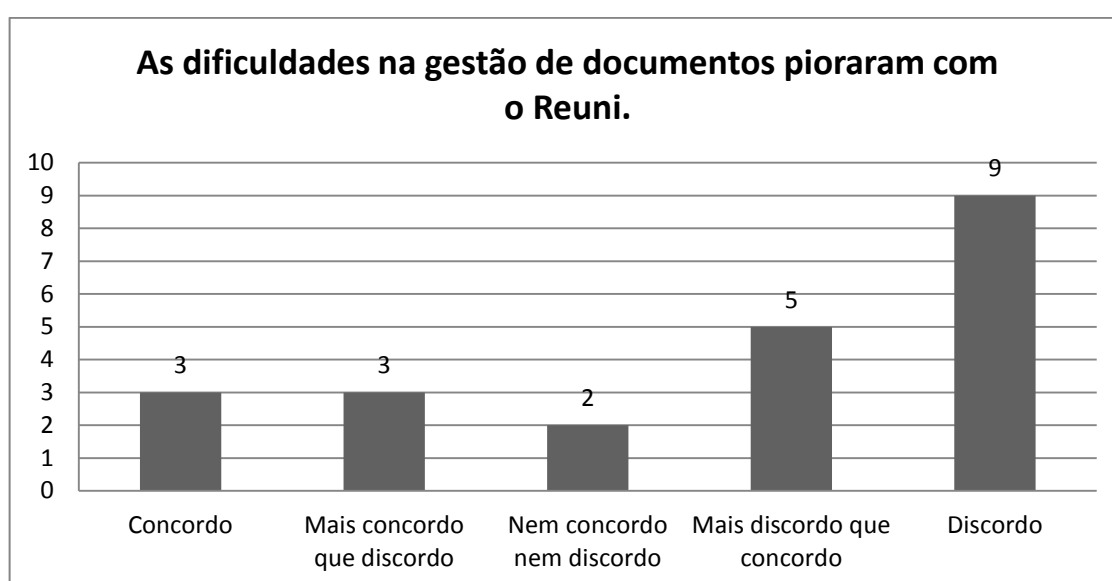
2.3.4 Postura frente a desafios e dificuldades postos para a gestão documental

Nesta seção nos dedicamos a avaliar a posição dos servidores da CAP e dos gestores entrevistados sobre os desafios e dificuldades levantados para a execução das políticas de gestão arquivística de documentos, identificando em sua fala quais as possíveis causas para esse conjunto de obstáculos e quais soluções e estratégias podem ser adotadas visando contorná-los.

Um fato que exerce efeitos visíveis sobre os processos de trabalho e a documentação relacionada a esses é o REUNI, que permitiu à UFJF expansão de vagas para alunos e para servidores - TAEs e docentes - bem como de infraestrutura para tanto. Entretanto, há que se questionar em que medida tal crescimento favoreceu a estrutura de trabalho e serviços da universidade, posto que em nosso caso de gestão, em particular, nota-se a sobrecarga de serviços de arquivamento em vista do número reduzido de técnicos dedicados a esse filão de tarefas e do número crescente de material documental para ser processado e arquivado.

Nesse sentido, os técnicos da CAP adotam postura que tende a não culpabilizar o REUNI pelas questões observadas em nosso caso de gestão, conforme podemos perceber na análise do gráfico 22.

Gráfico 22: Impacto do REUNI sobre a gestão de documentos

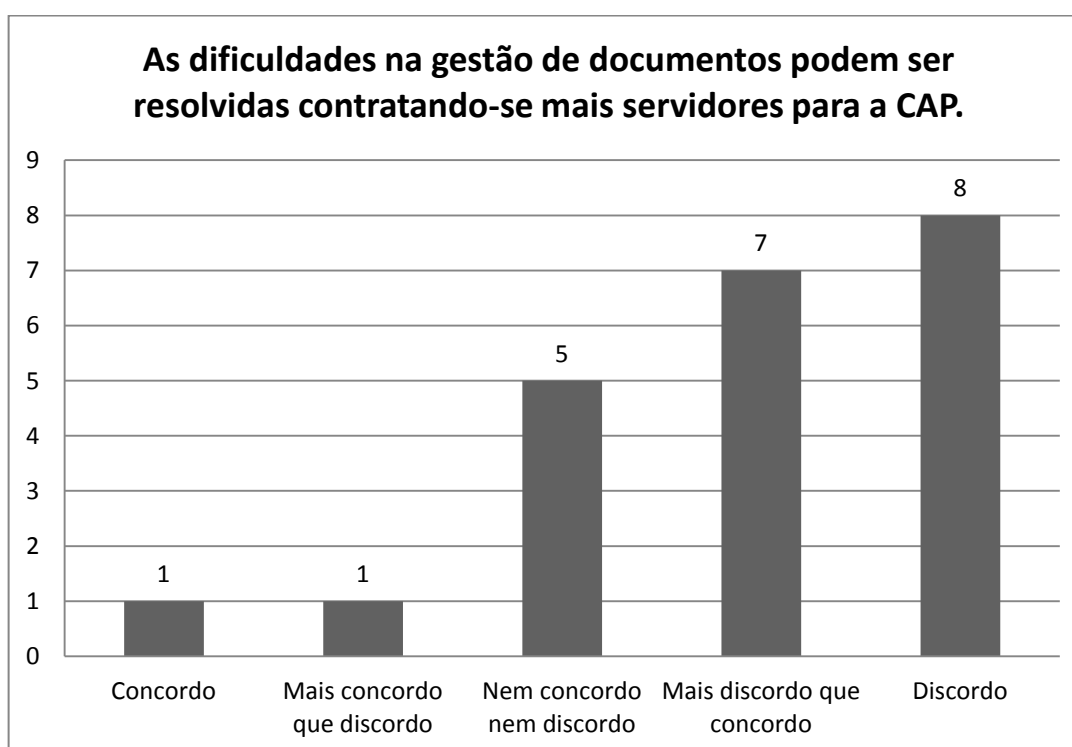


Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Em relação à afirmativa "as dificuldades na gestão de documentos pioraram com o REUNI", 9 técnicos discordam (41% dos sujeitos), 5 mais discordam que concordam (23%), 2 nem concordam nem discordam (9%), 3 mais concordam que discordam (14%) e 3 concordam (13%). Fica claro que maioria discorda parcial ou totalmente de tal afirmativa, demonstrando a crença prevalecente entre os sujeitos de que o REUNI não possui relação direta com as dificuldades crescentes na gestão documental.

Vinculado a isso, tem-se que a estratégia de contratar mais pessoas para o setor visando enfrentar os efeitos da expansão universitária não é acalentada como solução definitiva para os problemas de gestão arquivística na CAP, conforme atesta o gráfico 23.

Gráfico 23: Contratação de servidores para a CAP



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

É notável que a maioria expressiva dos TAEs discorda relativa ou absolutamente da proposta de se contratar mais servidores a fim de coibir as dificuldades na gestão de documentos no arquivo corrente - 8 servidores discordam e 7 mais discordam que concordam, ou seja, se somados esses valores tem-se que 68% dos sujeitos discorda de alguma forma de tal estratégia. Uma minoria composta

por 2 servidores (9% do total), concorda, ou mais concorda que discorda da afirmativa expressa no gráfico. 23% dos técnicos - 5 servidores - nem concordam nem discordam, conservando posição neutra em relação ao tema apresentado.

Nesse sentido, dois gestores identificam a contratação de mais servidores como parte da solução para os problemas observados relativos à aplicação de políticas de arquivo. No caso particular da CAP, o Gestor A observou em entrevista, conforme já citado, que o setor lida com limitação de mão de obra ao afirmar que "nós estamos nos prendendo a um servidor", que "são poucos mesmo aqui dentro do nosso setor que têm consciência do que é arquivo" e que "um sozinho não carrega essa estrutura da coordenação de pessoal de arquivo nas costas não, não tem condição".

O gestor defende a contratação de mais pessoas, especialmente com capacitação técnica para a gestão documental, mas também estabelece que trata-se de um problema mais profundo, que envolve a necessidade de maior posicionamento e intervenção por parte da Administração Superior no sentido de prover meios e projetos para administrar o sistema de arquivos. O gestor relata que

Eu não vejo estímulo nenhum dos gestores superiores da administração superior de investir nisso, (...) há uma divergência de comportamento até mesmo entre os gestores, e eu acho que deveria haver mais intervenção, mais política para resolver o problema de arquivos. Não que seja só na parte de recursos humanos, mas enquanto outras vezes estamos aí em precariedade de manutenção dessas histórias que a universidade já está passando por ela, né? Mas como o recurso humano é uma coisa que não morre, não acaba, a vida inteira você tem que estar com ele na mão, a pessoa se vai, mas a vida dele fica aí, então acho que cabe mais intervenção da administração superior e resolver, seja espaço, manter esse documento, mais pessoal.

A postura do Gestor A possui suas críticas à condução da gestão de arquivos por parte dos membros da Administração Superior, ao mesmo tempo em que compreende não se tratar de apenas nomear mais servidores, mas também providenciar espaço e estruturas de armazenamento. É possível sublinhar uma afinidade com a fala do Gestor C, que, pensando especialmente na realidade de seu setor, declara que

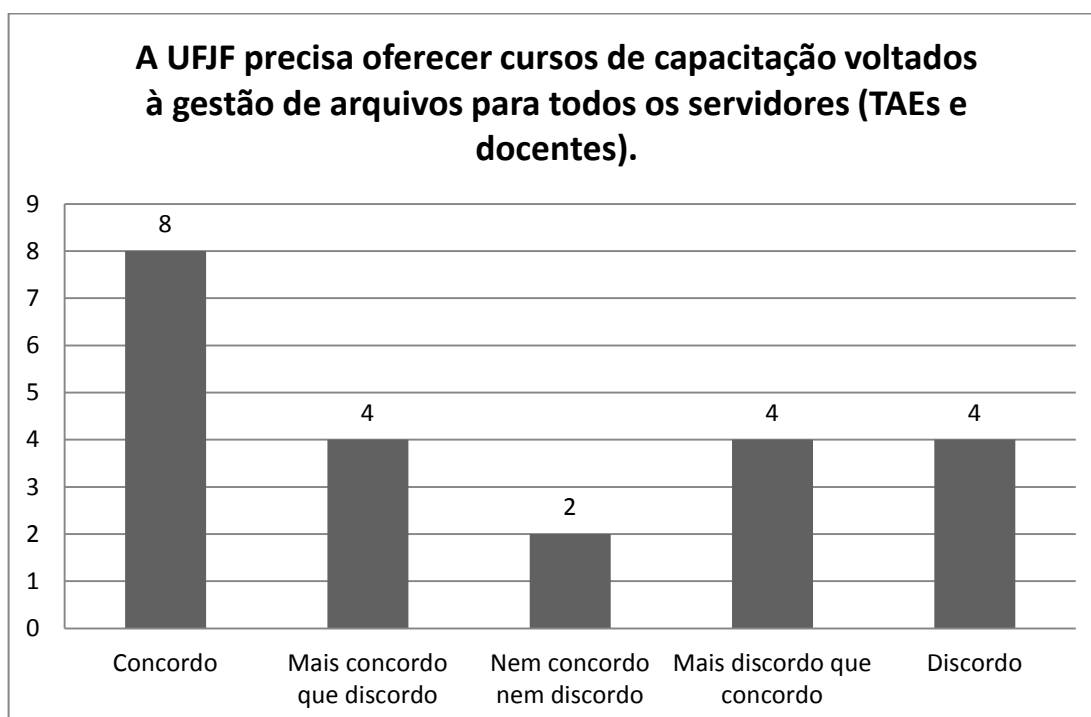
precisamos de mais pessoal, entretanto, precisamos mais de técnico de arquivo, os arquivistas são importantes, eles ajudam no planejamento, mas precisamos de técnicos de arquivo para poder realizar o trabalho operacional dentro do arquivo central. E precisamos também que os setores maiores, com maior volume de documentação, que talvez pudessem ter também técnicos de arquivo para facilitar o trabalho da gestão documental.

Entretanto, o gestor acrescenta que há casos em que não se trata de uma contratação de pessoal para suprir a demanda do trabalho de gestão arquivística, ou seja,

setores menores, secretarias de curso, por exemplo, poderiam o próprio assistente administrativo, com uma boa orientação técnica, capacitação, realizaria o trabalho de forma satisfatória. Mas, um setor como CDARA, por exemplo, que abarca muitos documentos, que precisa cumprir o que rege a legislação a respeito do depósito do acervo acadêmico, que tivesse um técnico de arquivo (ou mais um técnico de arquivo) capaz de conduzir esse processo de trabalho.

O gestor sinaliza que o aproveitamento dos servidores já lotados nos setores administrativos para o exercício das atividades de arquivamento de seus documentos é o principal caminho para a solução das questões geradas pela sobrecarga de material documental e para o avanço na implementação do SIARQ-UFJF.

Assim, haja vista as declarações obtidas em questionários e entrevistas, é possível delinear uma solução efetiva para lidar com os desafios na implementação de uma gestão de arquivos na CAP, seguindo as diretrizes e propostas de implantação do SIARQ-UFJF? Aos olhos dos servidores da CAP, pelo que vimos, a solução não se resume a nomear mais servidores, vai além disso. O gráfico 24 aponta possíveis caminhos sugeridos pelos TAEs desse setor.

Gráfico 24: Oferta de cursos de capacitação para gestão de arquivos

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Quando perguntados se a UFJF deveria oferecer para todos os servidores - TAEs e docentes - cursos de capacitação pensados para a gestão de arquivos, os técnicos da CAP posicionaram-se majoritariamente a favor da proposta. Dos 22 sujeitos, 8 concordam com a ideia (37%), 4 mais concordam que discordam (18%), 2 nem concordam nem discordam (9%), 4 mais discordam que concordam (18%) e outros 4 discordam (18%). Assim, pode-se inferir que a maioria dos servidores - 12, se considerarmos aqueles que concordam de maneira parcial ou plena, o que equivale a 55% do total - acredita que a capacitação responde às questões levantadas pelo caso de gestão, notadamente a dificuldade de se promover uma gestão de documentos adequada e satisfatória na CAP. Logo, para além de se contratar mais pessoas, os membros desse setor acreditam no potencial de se equipar os técnicos que lá trabalham com conhecimentos e práticas de maneira a orientá-los na lida diária com os documentos.

Essa percepção vai ao encontro das expectativas do Gestor B para os servidores, especialmente aqueles lotados na CAP, que é o foco desta pesquisa. Em entrevista, afirma que considera que "a capacitação é a mola mestra de todo um processo de desenvolvimento institucional" e expressa sua confiança no potencial dos servidores, destacando o valor de "eles buscarem, desenvolverem a observação

em função do trabalho que realizam e trazerem (...) o *feedback* para a instituição nesse sentido." Além do mais, o gestor acredita

muito na capacidade dos servidores, tanto assistentes, tanto técnicos quanto o servidor docente e acredito que todos eles tem intenção no fundo de trazer e reverter esse conhecimento não só como um conhecimento individual, mas para um conhecimento institucional. Essa é a minha vontade (...). Então acho que é através da capacitação, nós podemos alavancar esse processo, a gestão de processos, de documentos, o AFD na nossa instituição.

Comparativamente, temos a visão paralela oferecida pelo Gestor C, comentada anteriormente, de se habilitar os TAEs com saberes e práticas para que eles mesmos assumam a gestão dos seus documentos. Para tanto, é necessário superar obstáculos comentados pelos gestores entrevistados e captados nas respostas dos questionários, dentre eles: a resistência à plena adoção das premissas e orientações para um sistema de arquivos e sua incorporação às rotinas e trabalho dos servidores da CAP. Quanto a isso, o gestor frisa que

os principais desafios são a conscientização dos servidores no que tange à importância da boa gestão dos documentos de arquivo, para que esses servidores possam executar os procedimentos técnicos, os quais eles recebem treinamento e são capacitados para que isso ocorra.

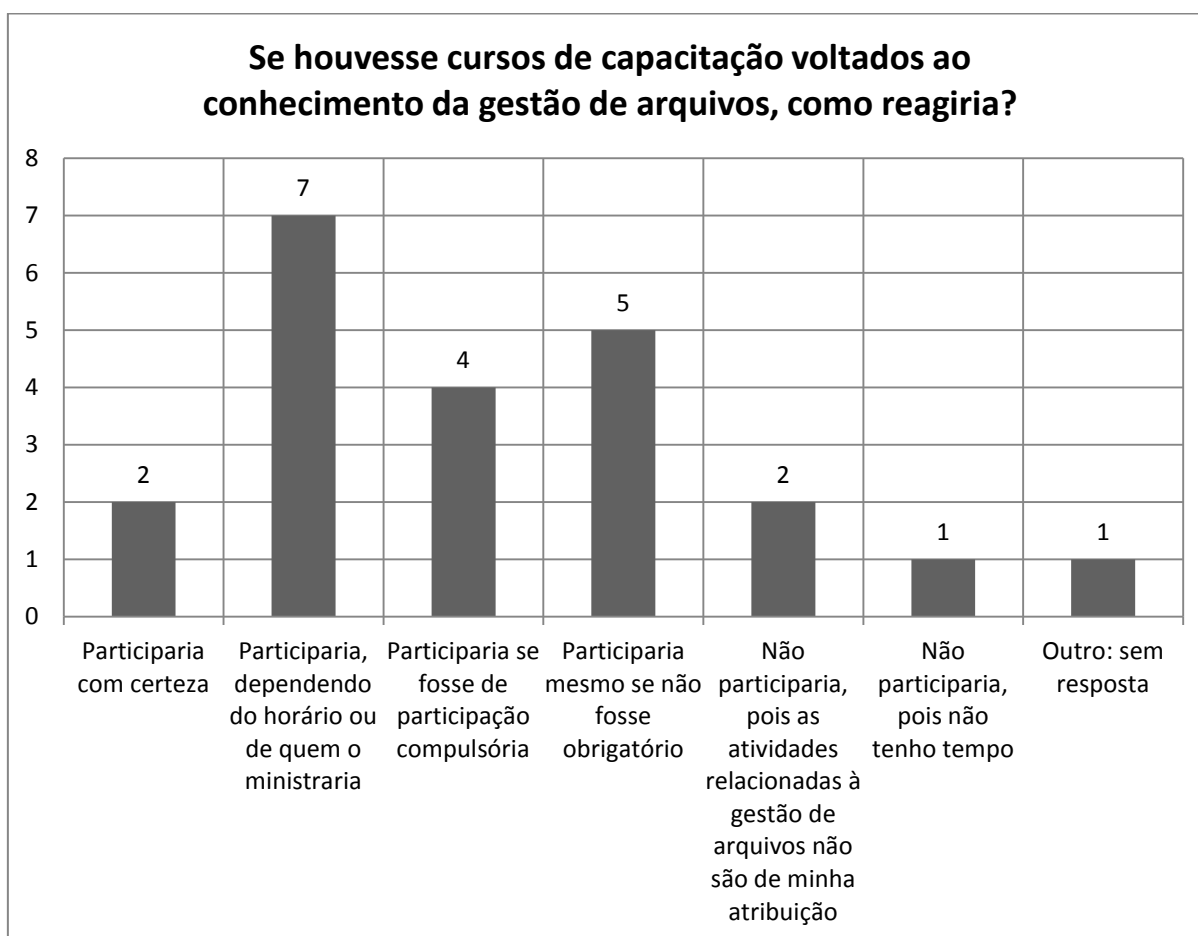
Trata-se de uma postura compartilhada pelo Gestor D, que participou junto com o gestor citado anteriormente na formulação dos fundamentos e princípios do SIARQ-UFJF, aprovado em 2011 pelo CONSU-UFJF. De acordo com o gestor, cabe aos servidores assumir o protagonismo no enfrentamento das questões produzidas pela gestão arquivística de documentos, o que implica em investir em sua capacitação. É da opinião do entrevistado que

o trabalho direto com os arquivos na fase corrente são os servidores orientados, capacitados e assistidos pelos arquivistas na hora que surgem os problemas. (...) Tem que ter um envolvimento dos servidores não arquivistas e um envolvimento direto e importantíssimo da alta administração, porque se a alta administração não assumir que aquilo é papel dela, as coisas não vão funcionar. E tudo que é novo sempre traz uma resistência, então se não houver todo esse trabalho junto a todos os servidores da instituição, vai ter problema para implantar a gestão.

O gestor, com respeito ao trabalho a ser desenvolvido como fruto da parceria técnica e colaborativa entre os servidores que produzem os documentos e os arquivistas e técnicos de arquivo do Arquivo Central, acrescenta ainda que "os arquivistas vão dar capacitação, treinamento, acompanhamento, mas é o servidor que tem que se envolver nisso." Ademais, ele reconhece que

os servidores, de um modo geral, são muito competentes, eles conhecem a legislação, sabem o que tem que fazer. O que falta é explicitar essas coisas numa forma de regimentos internos que às vezes não tem e aprender como que você organiza aqueles documentos, como que você arquiva, conhecer a tipologia documental e os procedimentos de arquivar que se resumem a conhecer a classificação, que para os documentos da atividade-meio existe uma tabela do governo federal do executivo, uma tabela para você atribuir os códigos na hora que você produz [os documentos].

A confiança na competência dos servidores é ponto chave na fala dos entrevistados, que compartilham da visão de que são esses os protagonistas na execução de projetos inovadores e na concretização de propostas e acordos já estabelecidos como é o caso do SIARQ-UFJF, que vigora desde 2011, mas ainda carece do apoio pleno e do comprometimento dos membros da comunidade acadêmica (docentes e TAEs). Tal competência, todavia, deve vir acompanhada da capacitação pregada pelos gestores entrevistados e igualmente defendida pelos técnicos da CAP, os quais se demonstram abertos à realização de cursos, de acordo com o gráfico 25.

Gráfico 25: Participação em cursos de capacitação para gestão de arquivos

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Do gráfico 25, infere-se que apenas 3 servidores declararam que não participariam de cursos de capacitação voltados à gestão arquivística, sendo que 2 alegaram que tais atividades não são de sua competência e 1 disse não ter tempo para tal. Destacamos que 18 servidores demonstraram interesse em participar de possíveis cursos de formação, havendo condições específicas a serem observadas em alguns casos como: horário e tutor do curso (7 servidores, computando 32%); se os cursos forem obrigatórios (4 servidores, computando 18%). À parte desses casos, 2 técnicos participariam com certeza (9%) e 5 o fariam ainda que não fossem cursos obrigatórios (23%).

Assim sendo, ao menos 7 servidores possuem plena disposição em ampliar sua formação, não impondo restrições para tal. No entanto, ainda é importante frisar que a maioria, de forma livre ou compulsória, abre-se à possibilidade de adquirir saberes voltados à gestão documental, o que é sinal positivo para os projetos que pretendemos desenvolver ao final deste trabalho.

3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO SOBRE O CASO DE GESTÃO

Neste capítulo, pretende-se congregiar os dados obtidos em nossa pesquisa empírica, bem como as análises e conclusões formuladas em seu decurso, de maneira a elaborar um plano estratégico de ação que responda adequadamente às questões levantadas na produção teórica da pesquisa e quando de sua execução em campo sobre o caso de gestão delimitado neste trabalho.

Portanto, a título de encaminhamento de uma proposta de soluções para as debilidades observadas localmente na CAP no que se refere ao planejamento e concretização de ações de gestão arquivística de documentos por ela produzidos e/ou recebidos, passaremos a tecer algumas breves considerações que costurem o arcabouço teórico-metodológico debatido aqui com as descobertas obtidas a partir da pesquisa de campo conduzida.

Assim, objetiva-se produzir com a contraposição entre a leitura dos autores selecionados e os dados fornecidos pelos questionários e entrevistas aplicados nos servidores da CAP e em gestores deste setor e de outros da UFJF, um protocolo de ações pautadas nas experiências dos TAEs da referida coordenação e nas perspectivas dos especialistas levantados em nossa pesquisa bibliográfica. Esse protocolo, nomeado como Plano de Ações Estratégicas (PAE), orientará as intervenções que se fizerem fundamentais para que haja a consolidação do SIARQ-UFJF no âmbito da CAP, a definição dos caminhos da gestão documental nesse ambiente e a responsabilização dos sujeitos identificados como personagens vitais no processo citado.

3.1 Considerações sobre o tema

Foi apresentado no primeiro capítulo desta dissertação o caso de gestão que norteia nossa pesquisa, que se resume na seguinte pergunta central: como proceder à concretização da política de arquivos universitária em sua plenitude de maneira a aprimorar as técnicas, metodologias e processos adotados na gestão documental da CAP/PROGEPE? Com esse foco em mente, elegemos o seguinte objetivo geral para esta pesquisa: promover diagnóstico sobre o sistema de gestão de arquivos e a política de arquivos adotada pela UFJF, de maneira a revelar as falhas dos

processos desenvolvidos que resultam na precarização da gestão e preservação de documentos da vida funcional dos servidores.

Tal objetivo se caracterizou pelos seguintes objetivos específicos: 1) analisar os entraves na implementação da gestão arquivística de documentos no âmbito da Coordenação de Administração de Pessoal, de forma a produzir diagnóstico sobre a situação atual da gestão de arquivo corrente nesse espaço; 2) estabelecer quais são as fragilidades desse processo que resultam na sobrecarga de materiais e tarefas sobre o servidor incumbido do arquivamento; 3) identificar os fundamentos e procedimentos da política de arquivos a nível global, de maneira a esclarecer qual a postura assumida pela UFJF na formulação e execução de tal política; 4) analisar o progresso na implantação do Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ-UFJF), cuidando em observar como os sucessos e desafios obtidos nesse processo impactam o caso de gestão delineado no âmbito da CAP; 5) apresentar um plano de ação que contribua para o enfrentamento dos efeitos colaterais do movimento de expansão universitária, mediante correções no planejamento decisório dos gestores, capacitação dos servidores para implementação de valores e atitudes favoráveis à gestão arquivística e adequação dos espaços físicos disponíveis para a guarda da documentação, com possível expansão dos mesmos.

A escolha por esse tema deveu-se à constatação de que ocorre uma configuração inconclusa da política de arquivos a nível institucional, em atendimento aos postulados teóricos e metodológicos recomendados pelo CONARQ, pela Resolução nº 15/2011-CONSU-UFJF e reforçados pelo Arquivo Central, órgão central do Sistema de Arquivos da UFJF. Verificamos ainda que ocorre no cenário da CAP falta de priorização do trabalho de gestão documental por parte de gestores e detentores do poder decisório, refletindo na ausência de esforços sérios e comprometidos no avanço da implementação da política de arquivos nesse setor, em específico (conclusão que pode ser estendida ao universo da instituição).

Adiciona-se a esse cenário a preocupação com os rumos tomados pela expansão universitária, tornada possível pelo REUNI, que impactam de forma notável a gestão universitária no que se refere à produção de documentos para informar, coordenar e registrar toda ação relativa aos servidores atuais e aos muitos novos que vêm sendo acrescentados ao corpo de técnicos administrativos. Devido ao crescimento da UFJF em termos de número de docentes e TAEs dá-se como efeito a produção maciça de documentos que, ao encerrarem sua tramitação nos

setores onde foram criados, são enviados à CAP para serem arquivados nos assentamentos individuais dos servidores. Desse modo, há muita demanda de gestão documental nesse setor, acarretando sobrecarga de tarefas sobre o único servidor que assume de forma centralizada e praticamente solitária a responsabilidade de classificar, avaliar e arquivar todo esse material.

Ainda no capítulo 1, passamos à compreensão da realidade local, enfocando a política de arquivos existente na UFJF. Foi apresentado o projeto de elaboração de um sistema unificado denominado SIARQ-UFJF, que engloba todos os setores da UFJF no esforço comum de aplicar os preceitos do CONARQ e da Lei de Arquivos no tratamento de sua documentação. Tal sistema, conforme averiguado em nossa pesquisa, ainda encontra-se em fase de consolidação junto à comunidade acadêmica, não sendo amplamente conhecido entre os servidores, conforme foi possível atestar a seguir, no capítulo 2, pela análise dos questionários aplicados nos técnicos da CAP (10 servidores declararam que ouviram falar do SIARQ-UFJF, enquanto 7 disseram que nunca ouviram falar a respeito, prevalecendo a interpretação de que ou não há ciência a respeito do sistema ou existe apenas uma noção superficial).

Em virtude dos aspectos observados, avançamos em nossa pesquisa com o intuito de compreender as causas e implicações de tais desafios no contexto da gestão do arquivo corrente da CAP. Para obter o diagnóstico do caso de gestão anunciado e proceder ao atendimento das questões propostas como objetivos específicos, recorreremos, no capítulo 2, à apresentação dos fundamentos teóricos e metodológicos que sustentam o debate da elaboração e aplicação de um sistema de arquivos e da gestão documental. Nesse respeito, introduzimos a abordagem do tema de gestão de arquivos com a apresentação dos conceitos fundamentais de arquivo, ciclo de vida dos documentos, gestão documental, política de arquivos, além de levantar as bases legais que condicionam as posturas dos gestores administrativos públicos e privados - destacamos, nesse respeito, a Lei de Arquivos (Lei nº 8.159/1991).

Em seguida, passamos à análise dos dados extraídos da pesquisa de campo empreendida junto aos servidores da CAP, mediante utilização de questionários, e junto aos gestores que possuem algum grau de responsabilidade e participação ou na administração do setor ou na proposição de políticas de arquivo para a UFJF, o que foi mensurado por meio de entrevistas com esses sujeitos.

As discussões e reflexões veiculadas por esse caminho de descobertas nos permitem concluir que o caso de gestão delineado nesta dissertação pode ser descrito *grosso modo* como a combinação dos seguintes fatores identificáveis no cenário da CAP, conforme observado preliminarmente e confirmado em nossa pesquisa empírica: a) sobrecarga de atribuições e tarefas relativas à gestão de documentos em um servidor; b) reduzida participação e engajamento prático dos servidores em geral com iniciativas que envolvam o arquivamento de documentos aliados ao fato de haver uma compreensão rasa do que seja de fato um arquivo e como deve ser gerido; c) precarização das estruturas de armazenamento do material documental pertencente à fase corrente da CAP, havendo limitação de espaço e de recursos para tal; d) aplicação incompleta de uma política de gestão de arquivos de acordo com as orientações do Arquivo Central.

A conjugação de todos esses elementos resgatados do contato com a realidade resulta na formação de um quadro descritivo da CAP no que se refere ao lugar hoje ocupado por esta coordenação no SIARQ-UFJF, permitindo avaliar criticamente sua inserção nas políticas de arquivo propostas e quais os fatores que explicam a natureza das suas falhas. É acertado dizer, mediante estudo dos dados colhidos com os questionários e entrevistas realizados, que esses pontos sinalizam a necessidade de se repensar a estrutura intelectual, humana e material instalada na CAP e dedicada à gestão e conservação do seu arquivo corrente. Em outras palavras, trata-se de avaliar de que maneira a gestão documental é pensada, discutida e propagada no setor, com o intuito de solucionar as questões de engajamento e de excessiva concentração de atribuições sobre um ou poucos servidores. Além disso, é preciso debater formas de se contornar as limitações da infraestrutura para a guarda dos arquivos da CAP, tanto no quesito de espaço físico quanto no de utilização de materiais adequados para tal.

A constituição de espaços de diálogo e decisão sobre esse tema no ambiente da CAP - e por extensão na PROGEPE - é vital pelo fato de que não ocorrem espontaneamente, haja vista a constatação de que poucos técnicos buscam se informar e detêm conhecimentos acerca da presença da Arquivologia em suas rotinas de trabalho. Vimos que apenas 2 servidores, dos 22 que responderam aos questionários, declararam que conhecem e estudam a respeito da gestão de arquivos, e apenas 1 servidor já participou de um curso a respeito. Em contraste,

uma maioria expressiva composta por 59% dos servidores (13 TAEs) afirmou que conhece superficialmente o assunto, por ouvir falar na UFJF ou fora dela.

O desconhecimento se torna mais preocupante na medida em que poucos estão cientes da principal iniciativa de construção de um sistema de arquivos universal para a UFJF - 7 servidores nunca ouviram falar do SIARQ-UFJF, e outros 12 não sabem do que trata a Lei nº 8159/1991 ("Lei de Arquivos"), que é um dos fundamentos jurídico-legais para o sistema de arquivos e para as metodologias de trabalho adotadas pelo órgão a este associado, o Arquivo Central.

A situação apresentada ilustra uma realidade que não pertence apenas à UFJF, como destaca Silva (1999 apud CARPES e CASTANHO, 2014, p. 82), ao dizer que "a realidade arquivística brasileira aponta, cada vez mais, para a necessidade de sistematização dos processos de tratamento, controle, guarda e acesso aos documentos". Concordemente, Carpes e Castanho (2014, p. 82) pontuam que "a eficiência e a eficácia da gestão de documentos só é possível por meio da implementação de um sistema de arquivos", o que enfrenta diversas dificuldades, compreendendo "desde a escassez de pessoal qualificado até a ausência de instrumentais básicos para a operacionalização dos sistemas, passando pela desatenção dos administradores para com os arquivos".

De acordo com as falas dos gestores entrevistados, há grande necessidade de mobilizar os trabalhadores para que haja sucesso nas iniciativas de implementação do SIARQ-UFJF, da política de arquivos e da metodologia de trabalho relacionada a esses nomeada como gestão arquivística de documentos. Isso se deve ao fato de serem os técnicos os principais agentes de mudança no enfrentamento das debilidades observadas em nosso caso de gestão.

Ademais, sublinhamos que a desatenção por parte dos administradores para com os arquivos, descrita pelas autoras, encontra reflexo igualmente na realidade da UFJF, posto que tanto os técnicos da CAP, quanto os entrevistados reconhecem que ainda não há pleno comprometimento por parte da Administração Superior no sentido de dar lugar e prioridade às políticas de gestão de arquivos. Esse aspecto complementa o quadro desenhado no caso de gestão da CAP, ajudando a inferir que para além de se promover o incremento das relações entre os técnicos e as atividades de gestão documental, é preciso também que os seus superiores abracem esta causa, assumindo o papel de planejar estrategicamente a política de

arquivos, bem como coordenar, dar subsídios, oferecer suporte, monitorar e avaliar as ações executadas nos setores, como a CAP.

Nas palavras de Carpes e Castanho,

o reconhecimento da relevância de uma gestão documental adequada é o primeiro passo para mudar a realidade informacional das instituições, mas não é o suficiente. É necessário que gestores, arquivistas e servidores desenvolvam um trabalho em conjunto a fim de elaborar e executar projetos apropriados, para os quais sejam disponibilizados recursos humanos, materiais e financeiros (CARPES E CASTANHO, 2014, p. 88).

Encontramos em sua fala a expressão clara e sintética do que convém realizar em prol da mudança no cenário da CAP no campo das atividade de arquivamento de documentos. O trabalho colaborativo formado entre servidores (os TAEs da CAP), arquivistas (os lotados no Arquivo Central) e gestores (aqueles que possuem cargos de direção e influem nos rumos da CAP, a exemplo da Coordenadora de Administração de Pessoal e da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas) é a principal ferramenta de transformação das condições que fragilizam a gestão documental.

Os problemas identificados em nossa pesquisa são, infelizmente, típicos na história recente da administração pública brasileira, tendo sido descritos por Machado e Camargo (2000, p. 69) como efeito de uma "visão deformada que deixa de considerar os arquivos como testemunhos da prática administrativa na condução dos negócios da municipalidade" (ou das instituições federais, como é o caso do enfoque deste trabalho). Em virtude dessa perspectiva,

os administradores tendem a ver apenas os valores imediatos da documentação, não se preocupando com seu conteúdo histórico. A consequência tem sido ou a destruição indiscriminada ou o acúmulo caótico de conjuntos documentais básicos para a reconstituição do passado municipal. No outro extremo ficam os que, supervalorizando a utilização do acervo para a pesquisa histórica, desconhecem a importância da fase inicial de arquivamento. Os resultados têm sido, entre outros, a perda de provas de direito dos cidadãos, a imprecisão no fornecimento de subsídios para o processo decisório e sérias lacunas no acervo documental potencialmente importante para a investigação retrospectiva (MACHADO E CAMARGO, 2000, p. 69).

Portanto, não surpreende que a CAP vivencie as delicadas questões que envolvem a má gestão de sua massa documental, posto que isso seja reflexo da própria precariedade de planejamento institucional por parte da Administração Superior, o que é exposto como problema comum às universidades públicas por Carpes e Castanho (2014) e também aos demais órgãos e instituições do poder público, de acordo com Machado e Camargo (2000). É interessante que, ao analisar a realidade dos arquivos municipais brasileiros, as últimas autoras diagnosticam como causas para os problemas relatados as apresentadas no quadro 8:

Quadro 8: Causas mais comuns para os problemas de gestão de arquivos

1	Desinformação dos governantes, dos administradores e da comunidade em geral sobre o papel dos arquivos no desenvolvimento socioeconômico e cultural da cidade;
2	Alheamento, com raras exceções, no que respeita à ligação dos arquivos com as funções do governo municipal;
3	Escassez de profissionais, na área de documentação, notadamente de arquivistas;
4	Desorientação na escolha de dirigentes da área pela inobservância de qualificações e/ou experiências técnico-administrativas e culturais mínimas necessárias ao seu desempenho;
5	Desinteresse dos administradores, pesquisadores e outros usuários em relação aos protocolos e arquivos correntes, como se neles não se iniciasse a trajetória dos documentos, fundamental tanto para as comunicações administrativas, quanto para a memória do poder público, espelho, afinal, do que ele fez ou deixou de fazer;
6	Descaso com a estrutura organizacional e funcionamento dos arquivos, como se os mesmos não contribuíssem para o desempenho do governo a que servem;
7	Dificuldade de implantar o modelo sistêmico de administração de arquivos municipais, de acordo com a Teoria das Três Idades

Fonte: Elaboração própria a partir de MACHADO E CAMARGO, 2000, p. 69-70.

Torna-se evidente que boa parte dos pontos descritos pelas autoras - se não a sua totalidade - descreve igualmente de maneira fiel as circunstâncias do ambiente compreendido pela CAP e pela PROGEPE, tocando nos pontos que elencamos no início deste capítulo como resumo dos aspectos de nosso caso de gestão. Assim, a partir dos subsídios fornecidos pelo capítulo 2, chegamos à conclusão de que o caso de gestão pode ser compreendido analiticamente de acordo com o quadro 8 a seguir, no qual adicionamos as ações que propomos em resposta a cada problema e quais os sujeitos que participam diretamente em sua consecução.

Quadro 9: Descrição dos elementos do caso de gestão

Dimensão	Nº	Descrição	Ação propositiva	Atores envolvidos
Recursos humanos	1	Servidores pouco engajados e comprometidos com a gestão documental	Realização de reuniões e oficinas para conscientização acerca da gestão documental, com posterior atribuição de tarefas de arquivamento	• TAEs da CAP; • Coordenadora da CAP; • Pró-Reitora da PROGEPE
	2	Pessoal técnico qualificado reduzido	Contratação de técnicos de arquivo e outros profissionais que se dediquem à gestão de arquivos	• TAEs da CAP; • Coordenadora da CAP; • Pró-Reitora da PROGEPE
	3	Servidores com déficit de saberes acerca da gestão de arquivos e do SIARQ-UFJF	Elaboração e promoção de cursos de capacitação destinados especialmente aos TAEs da CAP mas extensivo aos demais técnicos da UFJF	• TAEs da CAP; • Coordenadora da CAP; • Pró-Reitora da PROGEPE
Infraestrutura	4	Espaço muito limitado para acondicionar o arquivo corrente, que encontra-se em constante expansão	Ampliação do espaço ocupado pelo arquivo e difusão de técnicas de classificação e avaliação dos documentos visando reduzir a carga de material que é arquivado sem necessidade e dar sua destinação adequada, em respeito à teoria das três idades	• TAEs da CAP; • Coordenadora da CAP; • Pró-Reitora da PROGEPE
	5	Materiais de consumo de uso do arquivo em escassez, provocando inadequação das pastas e caixas que compõe o arquivo	Aquisição de pastas funcionais, caixas-arquivo, pastas catálogo e outros materiais, além de estimular o melhor aproveitamento daquilo que a CAP possui no momento	• TAEs da CAP; • Coordenadora da CAP; • Pró-Reitora da PROGEPE
Políticas institucionais	6	Ausência de políticas de arquivo direcionadas à CAP e à PROGEPE, como um todo	Formação de uma comissão própria dedicada a repensar as estratégias e políticas para implementação da gestão arquivística na CAP e PROGEPE	• Coordenadora da CAP; • Pró-Reitora da PROGEPE
	7	SIARQ-UFJF ainda não foi plenamente adotado e concretizado na CAP e PROGEPE	Veiculação de ações para conscientização, compartilhamento de conhecimentos entre os servidores com gradual adoção das orientações oferecidas pelo Arquivo Central e progressivo abandono de práticas e culturas que geram empecilhos para a gestão documental	• Pró-Reitora da PROGEPE; • Diretor do Arquivo Central

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Com base na descrição dos elementos fundamentais que caracterizam o caso de gestão, detalhados no quadro 9, propomos a execução de um Plano de Ação Educacional (PAE) centrado na administração setorial da CAP e aberto às intervenções sobre o cenário mais amplo da PROGEPE e da UFJF, sempre que tais instâncias apresentarem relações de causa e interação com a realidade observada localmente. Assim sendo, é primordial que se mantenha o recorte local a fim de privilegiar a solução dos problemas da CAP e produzir caminhos progressivos que sistematizem efetivamente a gestão de arquivos nesse setor. Entretanto, não é afastada a possibilidade de se apelar para outras instâncias da administração superior, visto que nem todas as questões observadas na CAP podem ser combatidas apenas nesse âmbito, sendo necessário em alguns casos recorrer à PROGEPE e ao Diretor do Arquivo Central - até mesmo ao Reitor, dependendo do caso - para que se realize as ações necessárias a fim de superar os problemas de gestão documental no cenário da CAP.

3.2 Plano de Ação Educacional (PAE)

O PAE, que ora se apresenta, se desenvolve por meio de ações articuladas em torno dos problemas centrais identificados no quadro 9, ocorrendo sua execução por etapas que encontram-se delimitadas no quadro 10. É necessário dizer que, a despeito da estrutura linear projetada pelo quadro anterior, algumas ações podem ocorrer de forma concomitante e complementar, o que relativiza a interpretação de que todas as etapas do PAE guardam uma relação direta de dependência ou continuidade. É mais seguro dizer que as etapas do PAE objetivam uma linha contínua de intervenção, marcada por ações que se sucedem e se complementam, até mesmo coincidindo por vezes na linha do tempo.

Quadro 10: Descrição das etapas e ações do PAE

Etapas	Ação	Descrição
Planejamento estratégico	Ação 1	Formação da Comissão de Implantação do SIARQ-UFJF (CIS)
	Ação 2	Reuniões da CIS para compartilhamento de conhecimentos acerca da gestão documental e para analisar os problemas da CAP nesse tema
	Ação 3	Elaboração de cursos de capacitação e materiais informativos destinados aos servidores
	Ação 4	Criação de um plano de expansão e aprimoramento das estruturas e recursos materiais dos arquivos
Intervenção na CAP	Ação 1	Reuniões com todos os servidores para ouvi-los sobre suas demandas em relação ao arquivo corrente
	Ação 2	Oferta de cursos de capacitação e de manuais de procedimentos para conscientizar e orientar a respeito da gestão de documentos
	Ação 3	Criação de uma comissão de classificação e avaliação de documentos na CAP (CAD), assumindo o objetivo de classificar e avaliar os documentos para proceder à produção, processamento, armazenamento e tramitação adequados dos mesmos
	Ação 4	Designação de tarefas e atribuições cotidianas a cada um para envolvê-los na gestão do arquivo corrente

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Conforme se verifica no quadro 10, optamos por estruturar as ações contempladas pelo PAE em dois eixos principais, identificados como etapas, correspondendo a uma fase de formulação e de execução, devidamente nomeadas como: "Planejamento estratégico" e "Intervenção na CAP". Ao final, tendo sido o PAE implementado, pretende-se também submetê-lo a monitoramento e avaliação, o que é explicado oportunamente na seção intitulada "Avaliação do Plano de Ação Educacional (PAE)". A escolha por esse modelo estrutural deve-se à compreensão da natureza da criação das políticas públicas e de como são pensadas e aplicadas segundo um ciclo, acertadamente explicado por Condé (2012) e Mainardes (2006).

Primeiramente, Condé (2012, p. 81) compreende que toda política pública é concebida de acordo com decisões de teor político que buscam absorver demandas sociais, sendo que a formulação de uma agenda não se dá de maneira neutra, ocorrem "decisões onde critérios normativos (envolvendo valores) estão em disputa e compreendem decisões e ações relativas à alocação de recursos variados", além disso, estão envolvidas "relações de poder". Dessa forma, a elaboração de uma política pública passa por critérios e circunstâncias que ultrapassam a racionalidade

de se resolver um problema proveniente do clamor de um grupo através da aplicação de recursos públicos. Em outras palavras,

Cada parte, cada elemento, não é automaticamente consensual. Surgem conflitos em torno de valores, de princípios, de perspectiva ideológica. E também dos recursos disponíveis. Atores se manifestam, as instituições limitam e interferem, os recursos são disputados em termos financeiros e de poder efetivo. Constrangimentos se manifestam: dificuldades políticas, financeiras, do meio ambiente. A política não é feita apenas por vontade, ela também faz-se sob limitações (CONDÉ, 2012, p. 81).

Em decorrência disso, a concepção de um projeto que se arvora como política pública, como é o caso do PAE que aqui apresentamos, submete-se ao jogo de forças que se articulam no cenário político constituído na UFJF e, em seu cenário mais imediato, na CAP e na PROGEPE. Tomar isso em consideração é essencial para que se formule um plano que não ignore os atores mais relevantes nesse processo, bem como aqueles que conservam o poder de decidir e congregam forças e recursos a favor deste PAE.

Com relação às etapas pelas quais o PAE se desenvolve, espelham as fases do ciclo de políticas públicas percebidas por Condé (2012): agenda; formulação e decisão; implementação; e avaliação. A fase de agenda compreende o momento em que as políticas públicas nascem, ou seja, trata-se do "contexto de influência", identificado por Mainardes (2006, p. 51), que estuda a proposta teórica do ciclo de políticas públicas por Ball e Bowe (1992 apud MAINARDES, 2006), como o espaço onde "grupos de interesse disputam para influenciar a definição das finalidades sociais da educação e do que significa ser educado", onde o discurso que se constrói na elaboração de um projeto "recebe apoio e outras vezes é desafiado por princípios e argumentos mais amplos que estão exercendo influência nas arenas públicas de ação, particularmente pelos meios de comunicação social".

Quanto a isso, entende-se que a agenda antecede e prepara o caminho para o PAE na forma da combinação de forças no âmbito da Administração Superior para que o projeto que aqui se apresenta ganhe espaço e prevalência na mesa de decisões. Tendo vencido argumentos contrários e as disputas com outros projetos também em busca de financiamento e concretização, passamos à próxima fase do ciclo de políticas públicas - formulação e decisão - que corresponde à primeira fase do PAE, a de planejamento estratégico. Essa etapa pode ser interpretada, à luz de

Mainardes (2006), como pertencente ao contexto de produção de texto, na medida em que as disputas deflagradas anteriormente se traduzem na escrita dos textos que irão guiar no projeto proposto pelo PAE.

Trata-se do momento em que os gestores detentores de poder de decisão sobre a CAP reúnem-se e articulam-se para estudar os problemas identificados no caso de gestão e elaborar ações práticas que atuem sobre esses. A primeira etapa do PAE pretende, assim, preparar técnica e teoricamente os gestores para lidar com as necessidades da CAP no que tange à gestão de seu arquivo corrente, o que vai se converter em ações constantes na etapa denominada "Intervenção na CAP", que é a próxima do PAE.

A segunda etapa do PAE corresponde à fase de implementação, momento este em que os textos políticos nascidos das reuniões estratégicas de formulação ganham vida no âmbito da realidade, o que nos leva a associar esta etapa ao contexto da prática descrito por Mainardes (2006). Segundo o autor, não se pode limitar esse momento à mera implementação das políticas desenhadas no campo da agenda e formulação, visto que Ball e Bowe entendem que a "prática é onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e consequências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original" (Bowe et al., 1992 apud MAINARDES, 2006). Logo, é ingênuo crer que o discurso e textos formulados na fase anterior do PAE serão assimilados e aplicados exatamente da forma como foram concebidos - estes serão alvo de ressignificação e recriação pelos servidores da CAP, segundo a interpretação que fazemos aqui de Ball e Bowe fornecida por Mainardes.

Por essa razão, concluímos que é imprescindível que os servidores da CAP sejam constantemente ouvidos e encarados como parceiros na implementação do PAE e das ações concebidas na fase de formulação. Caso isso não ocorra, corre-se o risco de condenar a política pública em tela pelo fato de ignorar os agentes que estão na sua ponta cuidando da sua efetiva concretização, o que significaria que o PAE se limitaria a uma agenda *top-down* ("de cima para baixo"), o que não é nosso desejo.

Experiências anteriores de implementação de uma gestão arquivística de documentos - relatadas pelo Diretor do Arquivo Central em sua entrevista - resultaram em falhas ou fracasso em parte por causa da falta de sensibilização dos atores que servem como peças-chave nesse processo - os técnicos da CAP.

Acrescentamos também a fala da Coordenadora de Administração em entrevista, que sublinha a importância da solidariedade no processo de implementação da gestão documental em seu setor. É reforçada, então, a tese de que o contexto da prática numa política pública é permeada de grande intervenção por parte dos agentes executores do projeto.

Passemos agora ao detalhamento das ações propostas neste plano de ação, descrevendo as condições de sua execução, atores participantes, justificativas para tais, períodos compreendidos e meios para financiamento.

3.2.1 Etapa 1: Planejamento estratégico

A primeira etapa do PAE, denominada "Planejamento estratégico", compõe-se de quatro ações que combinadas visam articular um grupo para coordenar e orientar os servidores da CAP na adoção de novos processos de trabalho integrados com os princípios do SIARQ-UFJF. Compreendendo que é preciso que haja uma liderança no movimento de implantação do sistema de arquivos na CAP, a Etapa 1 propõe identificar aqueles que assumirão essa responsabilidade, o que implica prepará-los para esse papel mediante aquisição de conhecimentos acerca da Arquivística no meio universitário. Tendo recebido esse treinamento, cabe a esses difundir seus conhecimentos por também treinar os TAEs da CAP.

Com isso, observamos que a primeira ação consiste em formar a Comissão de Implantação do SIARQ-UFJF (CIS), que cuidará de investigar quais os obstáculos para a plena incorporação dos preceitos do sistema de arquivos no ambiente da CAP - o que poderá ser, segundo o interesse e conveniência, ampliado para o restante da PROGEPE - e quais os anseios e necessidades dos seus servidores com respeito às questões do arquivo corrente sob seus cuidados. Propomos que a CIS seja composta pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, por um arquivista do Arquivo Central e pela Coordenadora de Administração de Pessoal.

Após formada, a CIS deve assumir seu papel com as ações seguintes, a começar pela Ação 2, que envolve a realização de reuniões da comissão para estudar o problema da gestão arquivística de documentos, o que requer que seus membros adquiram os conceitos básicos e fundamentais do tema. Para tanto, a presença de um arquivista designado como representante do Arquivo Central far-se-á necessária para auxiliar os demais membros no aprendizado e domínio do

referidos conceitos, ressaltando temas como: conceito de arquivo; ciclo de vida dos documentos; gestão arquivística de documentos; orientações normativas e legislativas; SIARQ-UFJF, sua estrutura, atribuições e finalidades; papel do Arquivo Central e das demais instâncias no sistema de arquivos.

Outro objetivo das reuniões tem que ver com a tomada de conhecimento da situação do arquivo corrente na CAP, enfocando aspectos como: a participação dos sujeitos do setor em atividades de arquivamento, a qualidade da estrutura e materiais destinados à guarda dos documentos, a relação dos técnicos com os conceitos de gestão documental e sua percepção dos problemas relativos aos seus arquivos. Em vista disso, pode-se dizer que a Ação 2 conversa com a Ação 1 da Etapa 2, que envolve a realização de reuniões com os servidores da CAP para ouvi-los sobre as circunstâncias e debilidades da estrutura de arquivos do setor. Logo, defendemos que as ações citadas ocorram de forma concomitante, ou seja, enquanto a CIS se reúne para apreender os conceitos de Arquivologia, poderá intercalar esses momentos com encontros com representantes da CAP para recepcionar seu *feedback* e traduzi-los em decisões estratégicas que impactarão o setor positivamente.

A tomada de conhecimento efetuada pelos membros da CIS poderá ocorrer em 1 a 4 reuniões, o que os preparará para a próxima ação, a Ação 3, que representa a tradução de suas descobertas em uma primeira ação prática que virá a beneficiar os servidores, qual seja, a elaboração de cursos de capacitação e materiais informativos para auxiliá-los em suas tarefas cotidianas. A criação de cursos responde a uma tendência de aceitação a essas ferramentas, conforme demonstrado na análise dos questionários aplicados nos técnicos - dos 22 servidores participantes dos questionários, 18 demonstraram algum interesse em participar de cursos de capacitação.

A oferta de cursos de capacitação é condição essencial para que os servidores da CAP sejam habilitados às competências mínimas para dar o tratamento correto aos documentos em sua fase corrente e depois transferi-los para o arquivo intermediário, sob custódia do Arquivo Central. Nesse respeito, destacamos como vital o papel exercido pelo Arquivo Central em coordenar os projetos de capacitação em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Esse procedimento encontra fundamento e amparo na Resolução nº 15/2011-CONSU/UFJF, que dispõe em seu art. 7º, inciso IV, que o Arquivo Central contará

com o apoio da Reitoria para "garantir recursos humanos qualificados, em especial do quadro permanente, promovendo programas de capacitação continuada, em parceria com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, para dar cumprimento às especificidades de suas atividades" (UFJF, 2011).

Após elaborar os cursos e materiais informativos, a CIS prontifica-se em contatar os servidores da CAP para informá-los da oferta de tais ferramentas, incentivando-os a participarem ativamente dos mesmos sob pena de sofrerem sanções como a recusa do Arquivo Central em receber documentos que migraram da fase corrente para a intermediária, necessitando transferência. Adicionalmente, cabe à comissão avançar à Ação 4 prevista na Etapa 1 do PAE, definida como momento para criar um plano de expansão e aprimoramento das estruturas e recursos materiais dos arquivos da CAP. Em consonância com as sugestões e reclamações recebidas dos técnicos, a CIS deve não só prover capacitação mas também analisar as limitações físicas impostas ao arquivo corrente da CAP, de modo a buscar uma solução efetiva para tal problema.

Logo, é papel da CIS na Ação 4 elaborar um plano concreto e gradual de ampliação dos espaços destinados ao arquivo da CAP, quer seja mediante reforma, quer seja por meio de cessão de espaço por parte de outros setores. Reconhecemos que esta é a ação mais difícil de ser aplicada, haja vista as restrições financeiras e orçamentárias da UFJF e as dificuldades em negociar espaço com outros setores, posto que as outras gerências, coordenações e pró-reitorias lidam similarmente com limitações físicas que configuram obstáculos para seu trabalho. Entretanto, é possível contornar essas questões por planejar formas imediatas de lidar com o espaço reduzido do arquivo da CAP, como por exemplo, a avaliação da necessidade em se produzir e/ou guardar determinados tipos de documentos. A simples análise do que se produz pode revelar aos TAEs quantos materiais guardados em seus armários são descartáveis ou já passaram do prazo mínimo de permanência no arquivo corrente, podendo ser transferidos para o arquivo intermediário.

Portanto, cabe à CIS planejar a transmissão de conhecimentos ligados à gestão documental aos técnicos da CAP, ao mesmo tempo em que projeta um plano de ampliação do espaço físico para guarda e preservação dos documentos de valor arquivístico do setor, incluindo também o ato de orientar os servidores a avaliarem o

processo de produção documental, evitando, na sua origem, a criação de material que provoque acúmulo excessivo e desnecessário.

As ações discriminadas na Etapa 1 do PAE encontram-se detalhadas no quadro 11, que foi desenhado sob influência da técnica popularmente conhecida como 5W2H. Trata-se uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada em qualquer empresa ou instituição a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações, assim como por quem, quando, onde, por que, como e quanto irá custar para a empresa. O 5W2H permite planejar sistematicamente as etapas de um projeto, atribuindo responsabilidades aos gestores e funcionários que atuam como *stakeholders* (detentores de interesses e de alguma medida de poder no cenário em tela), além de condicionar os caminhos, metodologias, recursos e prazos necessários para que se conclua um empreendimento. A atribuição do nome 5W2H tem origem na língua inglesa, pelo fato de apresentar em sua base as seguintes perguntas orientadoras: o que? quando? onde? por quê? quem? como? quanto custa? (em inglês: *what? when? where? why? who? how? how much?*).

Quadro 11: Descrição das ações da Etapa 1 do PAE

O QUÊ? (Ações)	COMO? (Descrição)	POR QUÊ? (Justificativa)	ONDE? (Local)	QUANDO? (Período)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custos)
1	Formação da Comissão de Implantação do SIARQ-UFJF (CIS)	Estabelecimento de comissão competente para coordenar a implantação da gestão documental na CAP	PROGEPE	Ago/2017	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, Coordenadora de Administração de Pessoal, representante do Arquivo Central	Não haverá custos
2	Fortalecimento da gestão do conhecimento pela realização de reuniões da CIS para compartilhamento de conhecimentos acerca da gestão documental e para analisar os problemas da CAP nesse tema	Aquisição de conceitos e fundamentos da gestão arquivística de documentos e política de arquivos	Sala de Reuniões da PROGEPE	Set/2017 a Out/2017	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, Coordenadora de Administração de Pessoal, representante do Arquivo Central	Não haverá custos
3	Elaboração de cursos de capacitação e materiais informativos destinados aos servidores	Criação de ferramentas educativas para capacitar os TAEs na aplicação da gestão documental	Presencial: sala de reuniões da PROGEPE; Distância: nos seus setores	Nov/2017 a Jan/2018	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, Coordenadora de Administração de Pessoal, representante do Arquivo Central	Não haverá custos
4	Criação de um plano de expansão e aprimoramento das estruturas e recursos materiais dos arquivos	Ampliação e adequação do espaço e materiais para melhor acondicionar o crescente arquivo corrente	Sala de Reuniões da PROGEPE	Nov/2017 a Jan/2018	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, Coordenadora de Administração de Pessoal, representante do Arquivo Central	Dotação orçamentária para reforma na infraestrutura; compra de pastas suspensas, caixas-arquivo, pastas-catálogo etc

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

3.2.2 Etapa 2: Intervenção na CAP

Após o estabelecimento do contexto de planejamento e tomada de decisões acerca da implementação dos preceitos do SIARQ-UFJF na CAP, avançamos ao contexto da prática e atingimos a segunda etapa do PAE: Intervenção na CAP. Nesse momento, pretende-se dar concretude ao projeto elaborado pela CIS mediante integração dos servidores da CAP aos conhecimentos e atividades previstos na gestão documental, o que se dará principalmente pelo esforço de sensibilização desses atores e também de sua capacitação e responsabilização.

Conforme explanado anteriormente, a Ação 1 da Etapa 2 mantém um diálogo com a segunda ação da etapa anterior, uma vez que as reuniões para ouvir os técnicos da CAP a respeito dos desafios enfrentados para a aplicação de uma gestão de arquivos precisam ocorrer no mesmo período em que a CIS se reúne. A justificativa é um tanto óbvia: o trabalho da comissão só tem sentido se ela mantiver aberto o canal de comunicação com os servidores, o que reflete a preocupação de valorizar o papel de cocriadores dos sujeitos na consolidação da política pública em tela.

Essa compreensão, conforme analisamos, advoga que uma agenda política não é bem-sucedida em sua plenitude se ela enxerga seus agentes executores como meros peões a serem movidos de acordo com as estratégias e decisões superiores. Lembramos aqui o comentário de Ball e Bowe (1992 apud MAINARDES, 2006), sobre como a prática se configura como o ambiente em que a política submete-se à interpretação e recriação, o que implica mudanças e transformações significativas na política conforme foi originalmente concebida. Naturalmente, é preciso conter os desvios significativos que possam ser ditados por comportamentos como resistência às mudanças ou postura comodista em razão das tradições ("aqui sempre fizemos assim", "para quê dar mais trabalho se nunca tivemos problema com isso?"). Não obstante, é importante que as vozes dos técnicos não sejam silenciadas no processo de formulação do projeto, sob pena de se insurgirem no futuro contra a aplicação do PAE pelo fato de se sentirem excluídos do processo ou relegados à posição de acatadores não pensantes.

A Ação 2 desta etapa surge como consequência da combinação da ação anterior com a Ação 2 da Etapa 1, visto que converte os resultados das reuniões da CIS em ferramentas de aprendizado das técnicas de arquivamento, notadamente

cursos de capacitação e manuais de procedimentos. Entendemos ser esta uma das mais importantes ações contempladas pelo PAE, visto tratar de dois elementos assinalados em nossa pesquisa empírica como de grande relevância no sucesso ou fracasso das políticas de arquivo: os servidores e a capacitação intelectual e técnica. Recordamos que todos os entrevistados demonstraram confiança no potencial dos técnicos em executar tarefas de gestão documental e apresentaram algum grau de insatisfação com o estado atual de engajamento dos mesmos nesse curso de eventos - os técnicos podem mais, de acordo com a visão comum a todos os gestores entrevistados.

Além disso, é crença compartilhada entre os TAEs que faltam cursos de capacitação sobre o tema - 12 servidores, de um total de 22, concordaram parcial ou totalmente com a afirmação de que a UFJF deveria oferecer cursos de capacitação voltados à gestão de arquivos para todos os TAEs e professores. Em adição, quando perguntados se há orientação clara sobre os protocolos a serem seguidos quanto à gestão de documentos no setor, 11 técnicos, perfazendo 50% do grupo, discordaram parcial ou totalmente de tal afirmativa. Dessa forma, é latente entre os servidores a necessidade de orientações que os tornem aptos para as tarefas e protocolos a serem seguidos no corpo da gestão arquivística de documentos.

A oferta de cursos de capacitação deve ser feita por iniciativa da CIS, que assumirá a liderança do processo, porém não necessariamente os cursos devem ser ministrados por um membro da comissão; pode-se escolher um arquivista habilitado e que se voluntarie para tal, que pode se encarregar de ministrar os cursos, ficando a elaboração dos mesmos e dos seus materiais didáticos prioritariamente sob responsabilidade da comissão. Caso a CIS não assuma a elaboração dos recursos de ensino, deve designar um arquivista para essa função - talvez o mesmo que irá ministrar os cursos - e acompanhar de perto seu trabalho, fornecendo-lhe subsídios obtidos a partir de sua pesquisa sobre o estado da gestão documental na CAP.

Os cursos poderão ser ministrados presencialmente ou online, por meio da Plataforma Moodle. Todavia, em vista do alto grau de comprometimento dos servidores da CAP com suas tarefas rotineiras, recomendamos que os cursos sejam ofertados majoritariamente em meio digital, o que impedirá que haja escusas quanto à participação por falta de tempo ou pelo fato de haver obrigações mais importantes para o momento.

A próxima ação contemplada no PAE, Ação 3, adquire função de dar continuidade ao processo de habilitação dos técnicos às tarefas de gestão documental, passando da fase de aprendizado para a fase de aplicação prática dos saberes construídos. É o momento de conferir aos técnicos responsabilidades sobre os procedimentos de gestão ensinados nos cursos e sobre os quais foram conscientizados a respeito de sua importância. Trata-se de momento delicado no PAE, posto que envolve atribuir aos servidores papéis com os quais não estão habituados mas que não podem ser relegados ou delegados a outrem.

O movimento de inclusão dos sujeitos no âmbito da política de arquivos requer chamá-los à responsabilidade de assumir o controle da sua produção documental e de gerir seus próprios arquivos. Importa observar que, apesar disso, é necessário preservar o papel central de coordenador da gestão arquivística no setor a um servidor com aptidões técnicas para tal, especialmente um técnico de arquivo. O motivo disso é evitar que a gestão arquivística se dê de forma descentralizada e, com isso, se torne desordenada - apesar da difusão de atribuições, ainda é fundamental que o sistema local de arquivos seja tecnicamente centralizado.

O desenvolvimento da Ação 3 se inspira na análise de Bernardes (1998, p. 13), que entende haver três momentos distintos na gestão de documentos: produção de documentos; manutenção e uso; e destinação final dos documentos. A partir desse entendimento, propomos que seja instalada uma Comissão de Classificação e Avaliação de Documentos (CAD) que tomará a dianteira em orientar os servidores a pensar criticamente sua produção documental, evitando gerar material excessivo e duplicado sem necessidade, além de organizarem tais documentos em arquivos devidamente identificados, bem localizados e ordenados de acordo com seu assunto e data (tipologia e período), ficando ainda a CAD responsável por guiar os técnicos na seleção dos materiais que já não pertençam mais à fase corrente, podendo ser enviados para o arquivo intermediário.

Em outras palavras, a CAD se encarregará de auxiliar os servidores na classificação dos documentos produzidos de acordo com o Plano de Classificação de Documentos (PCD) sugerido pelo Arquivo Central, o qual é padronizado segundo orientações do CONARQ. A CAD deverá assumir também o papel de liderar a avaliação dos documentos, atendendo à Tabela de Temporalidade e Destinação (TTD) previamente fornecida pela CIS ou pelo Arquivo Central, o que na prática significará avaliar os prazos de guarda dos documentos e dar-lhes a correta

destinação, enviando-os para serem guardados pelo arquivo intermediário e posteriormente eliminados ou recolhidos para o arquivo permanente.

A CAD, ademais, deve ser composta por dois representantes de cada gerência da CAP, ou seja, dois técnicos da Gerência de Cadastro (GCAD) e dois técnicos da Gerência de Controle de Remunerações (GREM). É desejável que sejam servidores comprometidos com os objetivos e metodologias propostos no PAE, tendo participado dos cursos de capacitação oferecidos na primeira etapa do processo e obtido domínio dos conceitos e técnicas associados à gestão arquivística de documentos.

Por fim, prosseguimos para a Ação 4, que representa a conclusão do trabalho de intervenção na CAP e o lançamento dos alicerces da gestão documental no setor, de forma que o SIARQ-UFJF seja plenamente adotado e incorporado na cultura de trabalho dos TAEs. Com o objetivo de consolidar o sistema de arquivos e a política de arquivos no setor, propomos que a CAD não seja eleita como único agente de implementação dos princípios e procedimentos de gestão, mas que ocorra a designação de tarefas e atribuições cotidianas a cada um dos servidores para envolvê-los ativamente em tal movimento.

A fim de alcançar os efeitos desejados, quais sejam, a responsabilização de todos os servidores nas atividades de arquivamento e sua inclusão nos processos decisórios e executórios relativos à produção, guarda e destinação dos documentos, apresentamos a proposta de implementar uma lista de tarefas periódicas na forma de uma *checklist* de manutenção. Recomendamos a utilização dos quadros 5 e 6, anteriormente apresentados nesta dissertação, que possuem descrições claras e concisas sobre as tarefas constantes da gestão documental e quais as rotinas para a destinação dos documentos. Defende-se aqui que apenas algumas pequenas adaptações talvez sejam necessárias, de acordo com as circunstâncias da CAP e segundo o ritmo empreendido na adoção do PAE pelos TAEs do setor.

Apresentamos a seguir, no quadro 12, uma descrição detalhada das ações propostas na Etapa 2 do PAE, contendo indicações de quais os sujeitos, condições, locais, justificativas e períodos para sua implementação.

Quadro 12: Descrição das ações da Etapa 2 do PAE

O QUÊ? (Ações)	COMO? (Descrição)	POR QUÊ? (Justificativa)	ONDE? (Local)	QUANDO? (Período)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custos)
1	Reuniões com todos os servidores para ouvi-los sobre suas demandas em relação ao arquivo corrente	Recepção de sugestões, críticas e queixas para verificar os problemas reais enfrentados pelo setor e incluí-los nas decisões	CAP	Set/2017 a Out/2017	CIS e CAP	Não haverá custos
2	Oferta de cursos de capacitação e de manuais de procedimentos para conscientizar e orientar a respeito da gestão de documentos	Equipar os técnicos com saberes técnicos que os tornem agentes ativos do SIARQ-UFJF	Anfiteatro da Reitoria ou Plataforma Moodle	Fev/2018 a Mai/2018	CIS; arquivista voluntário	Impressão de manuais de gestão de arquivos; pagamento gratificação por curso/concurso aos ministrantes dos cursos
3	Criação de uma comissão de classificação e avaliação de documentos na CAP (CAD), assumindo o objetivo de classificar e avaliar os documentos para proceder à produção, processamento, armazenamento e tramitação adequados dos mesmos	Transferir para os técnicos a responsabilidade de gerir o seu próprio arquivo corrente, atribuindo aos seus documentos códigos de classificação, organizando-os de acordo e tramitando-os de acordo com os prazos de guarda	CAP	Jun/2018	2 servidores da GCAD e 2 servidores da GREM	Não haverá custos
4	Designação de tarefas e atribuições cotidianas a cada um para envolvê-los na gestão do arquivo corrente	Consolidação do SIARQ-UFJF e da política de arquivos na CAP	CAP	Jun/2018	Todos	Não haverá custos

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

3.3 Avaliação do Plano de Ação Educacional

Retomando a fala de Condé (2012), quando descreve o ciclo de políticas públicas, vimos que a última fase corresponde ao monitoramento e avaliação, momento vital para assegurar a efetividade do plano em execução. De acordo com o autor, monitorar uma política pública é necessário porque "deve-se acompanhar a implementação para verificar o cumprimento das ordenações e corrigir erros", ao mesmo tempo que é preciso fazer sua avaliação "porque o investimento público realizado em uma política deve ser verificado quanto ao atendimento de suas metas, objetivos, alcance, eficiência, eficácia e efetividade" (CONDÉ, 2012, p. 95-96).

Por essa razão, assumimos como de fundamental importância o estabelecimento de um projeto de constante avaliação do PAE que aqui propusemos, o que requer formulação de mecanismos transparentes e justos para aferir critérios como a qualidade da gestão dos problemas e desafios relativos ao arquivamento dos documentos, o grau de engajamento dos servidores junto à proposta, avanços na implantação da gestão arquivística de documentos e a qualidade dos subsídios fornecidos aos técnicos para execução de seu papel no sistema de arquivos.

Compreendemos que a avaliação e monitoramento cumprem papel de ajuste no desenvolvimento de uma política pública, buscando-se aperfeiçoá-la e garantir sua concretização de acordo com o que foi idealizado. Ao mesmo tempo, esses dois elementos permitem verificar o sucesso na implementação das ações projetadas e os impactos produzidos na realidade que o PAE visa modificar, que é a CAP em nosso projeto. Ao falar de impactos, recordamos o conceito fornecido por Gault et al. (2012), que ao tratarem dos elementos constitutivos de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), descrevem os impactos como sendo aqueles que

hablan de la transformación de una realidad compleja, que se genera en el tiempo y donde, nuevamente, los resultados de la organización son regularmente sólo UNO de los posibles elementos que terminan transformando una realidad. En otras palabras, el impacto es el efecto combinado - en el tiempo - de múltiples "productos" y actores implicados en múltiples procesos de "producción", interacción y coordinación (GAULT et al., 2012, p. 32).

Logo, adotamos a definição de Gault et al. e encaramos os impactos do PAE como a transformação efetiva processada sobre a realidade da CAP no decorrer do tempo, o que implica observar de que maneira os saberes e práticas se perpetuam no *modus operandi* dos técnicos desse setor e de que forma os sujeitos se veem inseridos nas mudanças que se desejam conduzir. É nesse sentido que a fase de avaliação que sucede ao PAE pretende monitorar os efeitos de sua realização na CAP e avaliar o grau de modificação das práticas de trabalho relativas à gestão documental bem como o grau de adesão a esses movimentos. Para tanto, propomos a elaboração e aplicação de ações específicas, a exemplo do que foi proposto nas ações do PAE, que vêm discriminadas no quadro 13. Convém assinalar que as ações não precisam ser realizadas de forma linear, cronologicamente falando.

Quadro 13: Descrição das ações de monitoramento e avaliação do PAE

Ação 1	Reuniões trimestrais entre a CIS e a CAD, com o objetivo de aferir a adoção e aplicação da metodologia de gestão arquivística de documentos
Ação 2	Criação de canais de comunicação constantes entre a CAP e a CIS, para troca de conhecimentos, experiências, proposição de sugestões e dúvidas
Ação 3	Visita semestral do Diretor do Arquivo Central à CAP para acompanhar e avaliar o progresso de implantação da gestão documental no setor
Ação 4	Integração com o PROADES, com a pactuação de metas e avaliação do desempenho dos servidores no campo da implantação do SIARQ-UFJF, promovendo a devida compensação pelos seus esforços
Ação 5	Criação da Comissão de Avaliação do SIARQ-UFJF (CAVAS)

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

A Ação 1 prevê a realização de reuniões trimestrais mantidas entre a CIS e a CAD, visando intercambiar informações sobre o andamento do projeto na CAP, o que leva a aferir a adoção e aplicação dos preceitos metodológicos da gestão de documentos produzidos e/ou recebidos pela coordenação. Pretende-se estabelecer uma ponte de comunicação e consulta entre as duas instâncias do PAE - a instância de planejamento estratégico, correlacionada à CIS, e a instância de execução, correlacionada à CAD. Não é sugerido que as ações da etapa 2 do PAE, coordenadas no âmbito da CAP, sejam alvo da avaliação da CIS, mas que as duas comissões mantenham um constante *feedback* mútuo de sua atuação com o objetivo de corrigir ou ajustar etapas do processo de implantação do sistema de arquivos na CAP. A constituição de uma comissão hierarquicamente superior, em

termos de avaliação, e exterior ao PAE, provendo uma avaliação imparcial e precisa, dar-se-á mediante execução da Ação 5, conforme veremos mais à frente.

A próxima ação, de número 2, pretende ampliar a proposta de se manter comunicação aberta e constante entre os planejadores e executores do processo, complementando o trabalho realizado nas reuniões entre a CIS e a CAD. Propomos que todos os servidores da CAP tenham o direito de enviar sugestões, reclamações, experiências e dúvidas à CIS, favorecendo ainda mais a construção de um projeto democrático e participativo mais próximo de uma agenda *down-top* ("de baixo para cima").

Os canais de comunicação podem incluir instrumentos como a criação de um e-mail para a CIS, para onde os técnicos da CAP poderão sentir-se à vontade em recorrer quando esgotarem todas as opções de resolução de seus problemas e dúvidas no âmbito da CAD, que conserva maior proximidade com os servidores. Outro meio de comunicação possível é a criação de um grupo em rede social, o que poderá favorecer enormemente a troca mais fluida e dinâmica de informações entre os servidores da CAP e os membros da comissão encarregada de coordenar a implantação da gestão documental nesse setor.

A Ação 3 envolve a realização de visitas semestrais à CAP efetuadas pelo Diretor do Arquivo Central, na qualidade de principal agente de planejamento e coordenação da implantação do SIARQ-UFJF a nível institucional. O propósito de suas visitas é o de acompanhar e avaliar o progresso obtido pelos técnicos na consolidação da gestão de arquivos no setor, não sendo apropriado conferir a essas visitas um caráter de fiscalização visto que isso poderia gerar desânimo ou resistência por parte dos servidores, por entenderem que estão sendo pressionados a algo. Visando contribuir para o reforço da motivação dos TAEs em apoiar ativamente a expansão do sistema de arquivos para a CAP - e para outros setores, também - o Diretor do Arquivo Central fará bem em esclarecer o objetivo de suas visitas como sendo parte do empenho de prover assistência e suporte na adoção dos preceitos da gestão documental.

Pretende-se com a Ação 4 oficializar o projeto de implantação da gestão arquivística dos documentos junto à estrutura vigente de avaliação representada pelo PROADES, o que representa um passo importante para a validação do progresso obtido pelos servidores na aplicação das recomendações do PAE mediante criação de metas que poderão ser pactuadas e avaliadas no âmbito do

PROADES. Desse modo, a Ação 4 propõe que a avaliação do PAE seja incorporada pelo programa citado anteriormente, provendo natureza oficial aos mecanismos de monitoramento e permitindo aos próprios servidores que acompanhem o avanço de seu trabalho, visto que são os mesmos que apresentam metas nos ciclos avaliativos do PROADES.

Finalmente, advogamos a criação de uma comissão, na Ação 5, que responderá pela avaliação de todas etapas do PAE, atuando como fiscalizador imparcial e externo às comissões e seus trabalhos. A referida comissão, nomeada Comissão de Avaliação do SIARQ-UFJF (CAVAS), deve ser composta por técnicos que não possuem participação direta nos procedimentos de implementação da gestão documental na CAP, o que requer que seus membros não sejam da CAP. Sugerimos que a mesma seja composta por no mínimo 3 e no máximo 5 servidores, com participação de um arquivista e TAEs de outras coordenações da PROGEPE, ou mesmo de outras pró-reitorias.

A defesa pela criação de uma comissão dessa natureza sustenta-se por indicação de Condé (2012, p. 96) de que "seria desejável que a avaliação não seja conduzida pela gestão encarregada de implementação ou um corpo técnico 'interno' ao processo. Seria muito mais interessante tê-la conduzida por 'fora', por organismo ou agência que não implementa". Logo, tendo por alvo a produção de uma avaliação que não seja enviesada ou contaminada por autocomplacência, sugerimos evitar que os membros das comissões formadas em decorrência das ações do PAE sejam os seus próprios avaliadores. O cuidado em avaliar de maneira neutra e isenta o processo de construção de uma política de arquivos na CAP pede que seus atores não participem de forma direta na avaliação final de suas ações, porém é permitido que eles produzam suas próprias formas independentes de avaliação, de natureza auto dirigida, conforme costuma ocorrer no PROADES. Entretanto, permanece como importante a criação e manutenção de métodos externos de avaliação, como propusemos mediante formação da CAVAS.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Arquivo, para além do conceito usual de conjunto de documentos produzidos e/ou recebidos por uma instituição pública ou privada no exercício de suas funções, denota outros sentidos carregados de tom pejorativo ou pouco amigável para os funcionários de uma empresa, universidade, administração pública etc. Não é raro ouvir a expressão "arquivo morto" como confirmação da ideia subjacente de um depósito de papéis velhos e entregues ao eterno esquecimento, mergulhados em escuridão, poeira e sujeitos aos ataques de insetos ou das intempéries. Infelizmente, trata-se de uma imagem gravada no imaginário e no jargão dos servidores públicos pelo fato de tratar-se de uma realidade persistente e inconveniente.

A presença do arquivo nas instituições, a exemplo da UFJF, anuncia-se como consequência dos atos administrativos e, com isso, é perpetuado o entendimento de que a formação de arquivos não é produto direto das ações dos servidores - o arquivo é um efeito colateral indesejado, uma demanda dos protocolos burocráticos que toma tempo e paciência daqueles que se aventuram a removê-lo do meio da sala e expulsá-lo para um canto escuro de um armário. Por isso, não é arriscado dizer que o caso de gestão eleito para guiar nossa pesquisa não está descolado da realidade.

A escolha pelo estudo e análise da aplicação de uma gestão documental na CAP, em conexão com a própria implantação do SIARQ-UFJF e de uma política de arquivos a ele associado, partiu de sentimentos de angústia semelhantes aos descritos anteriormente. Na qualidade de assistente em administração encarregado da gestão do arquivo corrente da Gerência de Cadastro - e em alguma medida da Gerência de Controle de Remunerações, também - a convivência com as dificuldades advindas da má gestão da produção e conservação dos documentos proveu a justificativa para dar início a esta pesquisa.

Dentre os desafios observados, destacamos problemas como a restrição do espaço físico para arquivamento, o número muito limitado de servidores corriqueiramente envolvidos diretamente com a gestão arquivística, a sobrecarga de atribuições resultante da limitação de pessoal, o alheamento e pouco envolvimento em geral por parte dos TAEs da CAP com os procedimentos de classificação, ordenamento, guarda e avaliação dos documentos. Acrescentamos ainda a percepção, verificada por meio de questionários e entrevistas como sendo também

alimentada por outros servidores do setor e gestores, de que os detentores de poder decisório na Administração Superior não assumem um papel plenamente satisfatório no SIARQ-UFJF, resultando em relativa negligência no que tange à gestão dos seus arquivos.

Portanto, pensando no recorte do caso de gestão - a CAP - interpretamos a existência das dificuldades comentadas anteriormente como resultante da combinação de fatores como: gestores por trás de sua direção e coordenação não assumem a dianteira em implementar a gestão documental no setor, evitando comprometer-se com o tema; refletindo a falta de priorização do assunto entre seus superiores, os TAEs da CAP guardam uma relação superficial com os conceitos e práticas da gestão do arquivo corrente, mantendo alguma participação em certos processos porém de forma intermitente, não padronizada de acordo com as orientações técnicas oficiais e sem que haja efetivo comprometimento em base diária em suas atribuições e rotinas de trabalho.

A tomada de consciência de tais aspectos foi possibilitada pelo caminho de descoberta efetuado ao longo da escrita desta dissertação, a começar pelo capítulo 1, em que tivemos o primeiro contato direto com os problema vivenciados na CAP. Buscamos nesse capítulo traçar conceitos fundamentais introdutórios para a compreensão do lugar da Arquivologia no contexto universitário, costurando esse tema com a abordagem de um breve histórico da UFJF e das estruturas administrativas em torno do setor que selecionamos para nosso debate. Pontuamos como a própria estrutura da PROGEPE tende a destinar e concentrar muitos documentos nas mãos da CAP, para que recebam o tratamento arquivístico e sejam guardados nesse setor. Sublinhamos que não é errado que haja centralidade nas decisões técnicas acerca da gestão arquivística, porém questionamos a necessidade de se enviar todos os materiais documentais para a CAP, delegando a esse setor um número desproporcional de decisões relativas à gestão de documentos se comparado com outras coordenações.

Em virtude dessa constatação, defendemos que seja feito um mapeamento dos processos na PROGEPE de forma que se analise a real necessidade de se produzir certos documentos e enviá-los para serem arquivados nas pastas funcionais dos servidores. Uma pesquisa pautada na classificação de documentos poderá auxiliar todos os servidores da PROGEPE a repensar sua produção documental e em que medida podem assumir maior intervenção nos processos de

arquivamento, evitando que se destine boa parte dos materiais para a CAP, como se faz atualmente. Há casos em que se poderá concluir pela manutenção de um arquivo corrente sob responsabilidade de cada coordenação ou gerência, ficando o setor encarregado de aplicar-lhes as técnicas de gestão documental, destacadamente a classificação e avaliação.

No capítulo 2, aprofundamos as discussões com o aporte teórico e científico provido por arquivistas e pesquisadores comprometidos com a compreensão dos princípios da Arquivologia, da relação das instituições públicas e seus agentes com a política de arquivos, do lugar da gestão arquivística nas universidades públicas e dos métodos mais indicados para se proceder ao processamento e guarda mais adequados dos documentos.

Trouxemos ao debate os dados obtidos mediante aplicação de questionários nos técnicos da CAP e realização de entrevistas com personagens relevantes no cenário da gestão do setor e da administração superior, especialmente aqueles que dirigem a CAP, a PROGEPE e o Arquivo Central. Notamos que suas falas enriqueceram e fundamentaram as críticas veiculadas naquele capítulo e reproduzidas parcialmente aqui, a título de conclusão. Sem dúvida, resta como comprovado o fato de que há desafios a serem vencidos a fim de superar o distanciamento que se construiu entre os servidores e seus superiores em relação às políticas de arquivo e, principalmente, o SIARQ-UFJF.

A fim de vencer tais desafios, identificados como relacionados à estrutura física do arquivo da CAP e de recursos humanos, concluímos nossa pesquisa com a escrita do capítulo 3, que apresenta um PAE composto de ações estrategicamente pensadas para contornar tais limitações. Nutre-se expectativa de forma sincera e esperançosa que a adoção do plano de ação, se efetuada de forma voluntária e implementada em bases democráticas, responda como principal fator de superação dos desafios impostos pela expansão universitária em curso e pela persistência de valores da cultura de trabalho anterior à construção do SIARQ-UFJF. Apresentamos este PAE com a confiança expressa no potencial de inovação latente nos servidores da CAP, à espera de uma fagulha que o desperte e dele se utilize para aprimorar as rotinas e estruturas de trabalho em benefício dos técnicos e da instituição que generosamente defendem em seus esforços diários.

REFERÊNCIAS

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivística: objetos, princípios e rumos**. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2002.

_____. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BERNARDES, Ieda Pimenta. **Como avaliar documentos de arquivo**. Projeto Como Fazer; vol. 1. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. Disponível em: <http://www.arqsp.org.br/arquivos/oficinas_colecao_como_fazer/cf1.pdf>. Acesso em: 16 out. 2016.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**.

_____. **Dec. nº 6.096**, de 24 de abril de 2007.

_____. **Lei nº 8.159**, de 8 de janeiro de 1991.

_____. **Lei nº 10.172**, de 9 de janeiro de 2001.

_____. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011.

BRASIL. ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. **Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2001.

_____. **NOBRADE: Norma Brasileira de Descrição Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **O que é o REUNI**. 2010. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>> Acesso em: 16 set. 2016.

_____. **REUNI – Reestruturação e expansão das universidades federais: Diretrizes Gerais**. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2016.

CALDERON, Wilmara Rodrigues; CORNELSEN, Julce Mary; PAVEZI, Neiva; LOPES, Maria Aparecida. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 97-104, set./dez. 2004.

CARPES, Franciele Simon; CASTANHO, Denise Molon. As Políticas Públicas e a Gestão Documental nas Universidades Federais do Rio Grande do Sul. **Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 27, n. 2, p. 72-90, mai./ago. 2014.

CONDÉ, Eduardo Salomão. Abrindo a caixa: dimensões e desafios na análise de política públicas. **Pesquisa e Debate em Educação**, v.2, n.2. 2012. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/24>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

DURANTI, Luciana. Registros documentais contemporâneos como provas de ação. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol. 7, n. 13, 1994, p. 49-64.

GAULT, David Arellano; LEPORE, Walter; ZAMUDIO, Emilio; BLANCO, Felipe. **Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas: como construirlos efectivamente?**. México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

GONÇALVES, Janice. **Como classificar e ordenar documentos de arquivo**. Projeto Como Fazer; vol. 2. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.

JARDIM, José Maria. **Sistemas e políticas públicas de arquivos no Brasil**. Niterói: EDUFF, 1995.

LOPES, Uberdan dos Santos. Arquivos e a Organização da Gestão Documental. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 113, 2004. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/412/524>>. Acesso em: 13 out. 2016.

LOUSADA, Mariana. **Informação orgânica como insumo estratégico para a tomada de decisão em ambientes competitivos**. 2011. 250 f. Dissertação (mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências - Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2010.

MACHADO, Helena Corrêa; CAMARGO, Ana Maria de Almeida. **Como implantar arquivos públicos municipais**. 2 ed. Projeto Como Fazer; vol. 3. São Paulo: Arquivo do Estado, 2000.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n94/a03v27n94.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PORTAL EDUCACIONAL. **Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE**. [s. d.]. Disponível em: <http://www.educacional.com.br/legislacao/leg_i.asp>. Acesso em: 02 out. 2016.

PERLATTO, Fernando. As mudanças estruturais das Universidades públicas brasileiras: uma proposta dialética de interpretação. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, vol. 3, n. 1, p. 10 -25, jan/jul, 2013.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. **A construção de uma política nacional de arquivos**: bases conceituais, ações e problemas. 2012. 242 f. Tese (doutorado) - Escola de Ciência da Informação - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

_____. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11 n. 1, p. 102-117, jan./abr. 2006.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima. Arquivos, gestão de documentos e informação. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, n. esp., 2º sem. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp2p1/5486>>. Acesso em: 22 set. 2016

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Trad.: Magda Bigotte de Figueiredo. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SCHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Arquivos modernos**: princípios e técnicas. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SILVA, Patrícia Aparecida da. **O REUNI na UFJF**: um estudo sobre os principais desafios enfrentados pelos gestores. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Trad.: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - UFJF. **Apresentação**. [2016?] a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>>. Acesso em: 16 set. 2016.

_____. **Agentes do Sistema de Arquivos**. [s. d.] b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/arquivocentral/sistema-de-arquivos-da-ufjf/agentes-do-sistema/>>. Acesso em: 26 out. 2016.

_____. **Arquivo Histórico da UFJF**. 2013. Disponível em: <http://www.ufjf.br/arquivocentral/files/2013/07/ftf_ah_n1_130809.pdf>. Acesso em: 21 out. 2016

_____. **Consulta Pública avalia diretrizes de política de arquivos da Universidade**. [2011]. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2011/10/04/consulta-publica-avalia-diretrizes-de-politica-de-arquivos-da-universidade/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

_____. **Diretrizes de Política de Arquivos da UFJF (DPA).** [2011]. Disponível em: <http://www.ufjf.br/siarqsis/files/2011/09/dpa_v0-5.pdf>. Acesso em: 21 out. 2016.

_____. **Estrutura do Sistema de Arquivos.** [2012]. Disponível em: <http://www.ufjf.br/siarqsis/files/2012/07/m_estr_siarq1.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2017.

_____. **Integrantes do Sistema de Arquivos.** [s. d.] a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/arquivocentral/sistema-de-arquivos-da-ufjf/572-2/>>. Acesso em: 26 out. 2016.

_____. **História.** [201?]. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/historia/>>. Acesso em: 16 set. 2016.

_____. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.** [2016?] b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

_____. **Relatório de Autoavaliação da UFJF.** Comissão Própria de Avaliação CPA/UFJF. Vanderlí Fava de Oliveira & Marcelo Silva Silvério (Organizadores). Juiz de Fora: Diretoria de Avaliação Institucional DIAVI/UFJF, 2016. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/2016-Relat%C3%B3rio-Anual-2015.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2016.

_____. **Resolução nº 15,** de 31 de maio de 2011.

_____. **UFJF divulga relatório de gestão de 2011 e faz balanço do Reuni.** 03 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2012/04/03/ufjf-divulga-relatorio-de-gestao-de-2011-e-faz-balanco-do-reuni/>>. Acesso em: 02 out. 2016.

WESKA, Adriana Rigon. **O programa REUNI na Universidade Federal de Juiz de Fora.** 2012. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad.: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA CAP

Prezado(a) servidor(a),

Sou mestrando do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. Com o objetivo de coletar informações sobre a gestão de arquivos na CAP e na UFJF, foi elaborado este questionário como parte integrante de minha pesquisa que aborda a elaboração e concretização de um sistema de arquivos na UFJF, bem como o planejamento e execução da gestão arquivística de documentos, especialmente na PROGEPE.

Este questionário é composto de 32 questões que podem ser respondidas em 15 minutos. Sua colaboração é de extrema importância para o sucesso desta pesquisa e desde já agradeço sua participação. Ratifico que os dados sobre sua identidade são sigilosos e que nenhuma informação que possa identificá-lo(a) será divulgada.

Obrigado!

Felipe Henrique Alves de Andrade

Bloco 1: Perfil dos servidores do setor

1) Qual o seu sexo?

☐ Masculino

☐ Feminino

2) Qual sua idade?

☐ até 30 anos

☐ 31 a 40 anos

☐ 41 a 50 anos

☐ 51 a 60 anos

☐ mais de 60 anos

3) Qual a sua formação?

☐ Ensino Fundamental

☐ Ensino Médio

☐ Ensino Superior

☐ Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutorado

4) Há quantos anos trabalha como servidor da UFJF?

☐ menos de 1 ano

☐ entre 1 e 5 anos

☐ entre 5 e 10 anos

☐ entre 10 e 20 anos

☐ mais de 20 anos

5) Há quanto tempo trabalha na CAP?

☐ menos de 1 ano

☐ entre 1 e 5 anos

☐ entre 5 e 10 anos

☐ entre 10 e 20 anos

☐ mais de 20 anos

- 6) Exerce ou já exerceu alguma função gratificada na CAP (coordenação, gerência, subgerência)?
☐ Sim ☐ Não
- 7) Participa de algum conselho setorial ou conselho deliberativo inscrito na estrutura da UFJF (por exemplo: conselho setorial de PROADES, Conselho Universitário, Conselho de Arquivos Permanentes, ou qualquer outro conselho setorial)?
☐ Sim ☐ Não

Bloco 2: Gestão documental

- 1) Sobre o conceito de "Gestão de arquivos", qual o seu nível de familiaridade com o assunto?
☐ Já ouvi falar aqui na UFJF.
☐ Já ouvi falar fora da UFJF.
☐ Conheço por ler e estudar sobre o assunto por conta própria.
☐ Pratico no meu setor, mas não sei os termos técnicos.
☐ Já fiz um curso na UFJF sobre o assunto.
☐ Já li no site da UFJF sobre o assunto.
☐ Não sei nada a respeito.
- 2) Sobre a Lei nº 8159/91, conhecida como "Lei de Arquivos", qual o seu nível de familiaridade com o assunto?
☐ Já ouvi falar aqui na UFJF.
☐ Já ouvi falar fora da UFJF.
☐ Conheço por ler e estudar sobre o assunto por conta própria.
☐ Já fiz um curso na UFJF sobre o assunto.
☐ Já li no site da UFJF sobre o assunto.
☐ Não sei nada a respeito.
- 3) Conhece o Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ-UFJF)?
☐ Já ouvi falar. ☐ Conheço. ☐ Nunca ouvi falar.
☐ Já li no site da UFJF sobre o assunto.
- 4) Você sabia que existe um setor na UFJF chamado "Arquivo Central"?
☐ Sim, eu conheço.
☐ Não conheço, mas já ouvi falar.
☐ Não conheço e nem ouvi falar.

- 5) Com que frequência você executa tarefas que envolvam o arquivamento e guarda de documentos?
- ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 6) Com que frequência você consulta ou utiliza as pastas funcionais e caixas-arquivo guardadas no arquivo corrente da CAP?
- ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
- 7) Como você avalia a qualidade dos serviços de arquivamento realizados em seu setor pelos técnicos responsáveis por tais?
- ☐ Excelente ☐ Muito bom ☐ Bom ☐ Ruim ☐ Muito Ruim ☐ Péssimo
- 8) Como você avalia o grau de envolvimento dos servidores da CAP, de forma geral, com as atividades de arquivamento de documentos?
- ☐ Excelente ☐ Muito bom ☐ Bom ☐ Ruim ☐ Muito Ruim ☐ Péssimo
- 9) Se houvesse cursos de capacitação voltados ao conhecimento da gestão de arquivos, como reagiria?
- ☐ Participaria com certeza.
- ☐ Participaria, dependendo do horário ou de quem o ministraria.
- ☐ Participaria se fosse de participação compulsória.
- ☐ Participaria mesmo se não fosse obrigatório.
- ☐ Não participaria, pois as atividades relacionadas à gestão de arquivos não são de minha atribuição.
- ☐ Não participaria, pois não tenho tempo.
- ☐ Outro:

Bloco 3: Gestão de arquivos na CAP e PROGEPE

Sobre as afirmativas abaixo, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções.	Concordo	Mais concordo que discordo	Nem concordo nem discordo	Mais discordo que concordo	Discordo
1) As atividades de arquivamento de documentos são indispensáveis para o meu setor.					
2) Tarefas de arquivo devem ser realizadas apenas por técnicos de arquivo/outros funcionários específicos para essa função.					
3) A digitalização de documentos não substitui o arquivo físico de tais documentos.					
4) O espaço e estrutura dos arquivos são adequados e atendem às demandas do setor.					
5) A UFJF precisa oferecer cursos de capacitação voltados à gestão de arquivos para todos os servidores (TAEs e docentes).					
6) Minhas tarefas não dependem dos arquivos da CAP para serem executadas.					
7) O arquivamento de documentos desvia a atenção do que realmente importa.					
8) A CAP deveria possuir funcionários especializados como arquivistas e/ou técnicos de arquivo.					
9) O Arquivo Central fornece assistência e suporte adequados para a gestão de arquivos da CAP.					
10) A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas administra bem as questões e problemas na gestão de arquivos da CAP.					
11) Já precisei de documentos dos arquivos da CAP para atividades do trabalho que não foram encontrados.					

Continuação do Bloco 3					
Sobre as afirmativas abaixo, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções.	Concordo	Mais concordo que discordo	Nem concordo nem discordo	Mais discordo que concordo	Discordo
12) O(s) técnico(s) responsáveis pelo arquivo dão conta de realizar todo o serviço necessário no setor.					
13) As dificuldades na gestão de documentos pioraram com o Reuni.					
14) A gestão de arquivos é uma preocupação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.					
15) Há orientação clara sobre os protocolos a serem seguidos quanto à gestão de documentos no setor.					
16) As dificuldades na gestão de documentos podem ser resolvidas contratando-se mais servidores para a CAP.					

APÊNDICE B - ROTEIROS DE ENTREVISTA

1º Entrevistado: Gestor A

- 1) Podíamos iniciar com você contando um pouco sobre a sua formação e carreira acadêmica.
- 2) Quando foi convidado(a) para assumir sua função?
- 3) Como é seu envolvimento com a gestão de arquivos e documentos?
- 4) Como você avalia as políticas e metodologias de trabalho adotadas na UFJF para a gestão de arquivos? E na CAP, mais especificamente?
- 5) Como você avalia o engajamento dos servidores sob sua liderança às atividades relacionadas ao arquivamento de documentos?
- 6) Como você avalia a estrutura e recursos dos arquivos pertencentes ao seu setor?
- 7) Na sua opinião, que desafios ou dificuldades estão presentes no planejamento e estruturação da política de arquivos da UFJF?
- 8) Considera a gestão documental exercida hoje satisfatória? Se não, que sugestões ou propostas faria para aprimorá-la?

2º Entrevistado: Gestor B

- 1) Podíamos iniciar com você contando um pouco sobre a sua formação e carreira acadêmica
- 2) Quando foi convidado(a) para assumir sua função?
- 3) Como é seu envolvimento com a gestão de arquivos e documentos?
- 4) Como você avalia as políticas e metodologias de trabalho adotadas na UFJF para a gestão de arquivos? E na PROGEPE, mais especificamente?
- 5) Como você avalia o engajamento dos servidores sob sua liderança às atividades relacionadas ao arquivamento de documentos?
- 6) Como você avalia a estrutura e recursos dos arquivos pertencentes à PROGEPE?
- 7) Na sua opinião, que desafios ou dificuldades estão presentes no planejamento e estruturação da política de arquivos da UFJF?
- 8) Considera a gestão documental exercida hoje satisfatória? Se não, que sugestões ou propostas faria para aprimorá-la?

3º Entrevistado: Gestor C

- 1) Podíamos iniciar com você contando um pouco sobre a sua formação e carreira acadêmica
- 2) Quando foi convidado(a) para assumir sua função?
- 3) Como é seu envolvimento com a gestão de arquivos e documentos?
- 4) Como você avalia as políticas e metodologias de trabalho adotadas na UFJF para a gestão de arquivos? E no Arquivo Central, mais especificamente?
- 5) Como você avalia o engajamento dos servidores da PROGEPE junto às atividades relacionadas ao arquivamento de documentos?
- 6) Como sua equipe de trabalho participa na implementação da política de arquivos universitária, com ênfase na PROGEPE?
- 7) Como você avalia a estrutura e recursos dos arquivos pertencentes ao seu setor? E do restante da UFJF?
- 8) Na sua opinião, que desafios ou dificuldades estão presentes no planejamento e estruturação da política de arquivos da UFJF?
- 9) Considera a gestão documental exercida hoje satisfatória? Se não, que sugestões ou propostas faria para aprimorá-la?

4º Entrevistado: Gestor D

- 1) Podíamos iniciar com você contando um pouco sobre a sua formação e carreira acadêmica.
- 2) Conte-nos sobre sua participação na elaboração do sistema de arquivos da universidade.
- 3) Como é seu envolvimento com a gestão de arquivos e documentos?
- 4) Como você avalia as políticas e metodologias de trabalho adotadas na UFJF para a gestão de arquivos?
- 5) Como você avalia o engajamento dos servidores de forma geral junto às atividades relacionadas ao arquivamento de documentos?
- 6) Como você avalia a estrutura e recursos dos arquivos pertencentes ao seu setor? E do restante da UFJF?
- 7) Na sua opinião, que desafios ou dificuldades estão presentes no planejamento e estruturação da política de arquivos da UFJF?
- 8) Considera a gestão documental exercida hoje satisfatória? Se não, que sugestões ou propostas faria para aprimorá-la?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP/UFJF

36036-900 JUIZ DE FORA - MG – BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “Os desafios na implementação do sistema de arquivos na Universidade Federal de Juiz de Fora: o caso da PROGEPE”. Nesta pesquisa pretendemos analisar o sistema de gestão de arquivos e a política de arquivos adotados pela UFJF. O motivo que nos leva a estudar esse tema é a percepção de que há desafios e obstáculos postos para a gestão e preservação de documentos da vida funcional dos servidores, o que se reflete no acúmulo de massa documental na Coordenação de Administração de Pessoal (CAP).

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa documental e bibliográfica, aplicação de questionários junto a servidores da CAP e a realização de entrevistas com gestores de recursos humanos e de políticas de arquivos. A pesquisa contribuirá para esclarecer que medidas são necessárias a fim de consolidar a estrutura do sistema de arquivos e para difundir saberes e competências acerca da gestão de documentos.

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o(a) Sr(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr.(a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O(a) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no seu endereço residencial e a outra será fornecida ao Sr.(a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com

o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Os desafios na implementação do sistema de arquivos na Universidade Federal de Juiz de Fora: o caso da PROGEPE”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20____.

Nome	Assinatura participante	Data
Nome	Assinatura pesquisador	Data

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humano-UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propesq@ufjf.edu.br

Felipe Henrique Alves de Andrade

Endereço: Rua Carlos Herculano Couto, 150, apto 404, bloco I – Francisco Bernardino

CEP: 36081-680 / Juiz de Fora – MG

Fone: (32) 98858-5022

E-mail: fil.andrade@hotmail.com