



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V – MINISTRO ALCIDES CARNEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ARQUIVOLOGIA
CURSO DE BACHARELADO EM ARQUIVOLOGIA**

SARA ALVES LACERDA

**GESTÃO DE PESSOAS: ASPECTOS MOTIVACIONAIS DA MODERNA GESTÃO
DE PESSOAS A ARQUIVISTAS DA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA
2019**

SARA ALVES LACERDA

**GESTÃO DE PESSOAS: ASPECTOS MOTIVACIONAIS DA MODERNA GESTÃO
DE PESSOAS A ARQUIVISTAS DA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Arquivologia.

Área de concentração: Gestão da Informação

Orientadora: Professor Ma. Anna Carla Silva de Queiroz

**JOÃO PESSOA
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L131g Lacerda, Sara Alves.

Gestão de pessoas [manuscrito] : aspectos motivacionais da moderna gestão de pessoas a arquivistas da Instituição Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba / Sara Alves Lacerda. - 2019.

72 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas , 2019.

"Orientação : Profa. Ma. Anna Carla Silva de Queiroz , Coordenação do Curso de Arquivologia - CCBSA."

1. Formação do arquivista. 2. Gestão de pessoas. 3. Administração. 4. Motivação. I. Título

21. ed. CDD 020.92

SARA ALVES LACERDA

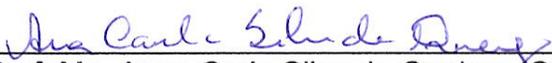
**GESTÃO DE PESSOAS: ASPECTOS MOTIVACIONAIS DA MODERNA
GESTÃO DE PESSOAS A ARQUIVISTAS DA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Arquivologia.

Área de concentração: Gestão da Informação

Aprovada em: 17/06/2019

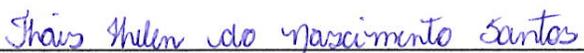
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ma. Anna Carla Silva de Queiroz (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Thais Helen do Nascimento Santos
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

O DEUS todo soberano e minha rocha inabalável, e a minha mãe Rosicleide Alves Lacerda, pelos incentivos, amor e carinho dados a mim, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão será em especial ao meu Deus, ao qual depuseti toda a minha confiança, objetivos e sonhos de vida. Por me sustentar com saúde, vitalidade, ânimo e perseverança, chegar até aqui foi algo que já estava traçados nos planos d'Ele, sem sua ajuda na minha vida confesso que não conseguiria concluir um curso superior, diante de tanto momento difícil que passei durante esses quatro anos e meio de curso, mas que almejei não desistir e não olhar para as pedras no caminho. E sim prosseguir!

À minha amada mãe, por todas as orações feitas a Deus todos os dias em favor da minha vida, por me amar, me incentivar a não desistir, pelas preocupações diárias com o meu bem-estar, ser minha amiga e companheira nos momentos de alegria e incertezas. E por realizar seu sonho de ver sua filha formada, essa conquista é sua também, mainha!

À minha querida avó Gizelda, pelo seu cuidado e preocupação e, por me compreender com paciência durante esses dias ao qual não pudemos conversar. Dedicando-me na construção deste trabalho.

Às minhas amigas – irmãs, Ruth Patrícia e Sheylla Dantas ao qual tenho muito carinho, meu Pastor Ricardo Trajano e sua esposa Missionária Rossane Trajano, sendo vocês meus grandes incentivadores para não desistir na caminhada e concluir com êxito, garra, força e fé! E ao grupo de jovens - Impacto Jovem e intercessão de oração, ao qual oraram para que eu chegasse até aqui. O minha muito obrigada a vocês!

À minha orientadora Profa. Ma. Anna Carla, pelas suas sugestões e contribuições na construção deste trabalho, sempre atenciosa com minha pessoa e, pelas palavras de elogios, aproveito também para agradecer por suas aulas como professoras desde o início do curso com seu jeito carismático e alegre de ministrar suas aulas, por acreditar no meu potencial como discente, e também pelos seus ensinamentos diplomáticos e arquivístico na prática durante um ano e meio que tive a oportunidade de estagiar no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba- *Campus João Pessoa*.

Agradeço a Profa. Dra. Thais Helen, por ter aceitado compor a minha banca. Pelo seu empenho, atenção e contribuições no momento que foi minha orientadora do projeto de pesquisa, do trabalho do CNA 2018 (Congresso Nacional de Arquivologia) ao qual vislumbrou uma excelente pesquisa, sendo pra mim como um marco histórico na minha vida acadêmica, e também quando aceitou meu pedido de orientação deste trabalho, mas que por bons motivos, que foi sua nomeação na UFPE (Universidade Federal de Pernambuco) como docente, impossibilitou essa orientação, mesmo assim sou grata, pois irá avaliar um trabalho que foi fruto de um projeto ao qual construímos juntas. Aprendi demais como você, irei dar continuidade na minha vida profissional e acadêmica. Grata demais pela amizade que construímos, pelo carinho e pelas palavras de vibração a cada conquista acadêmica que eu alcançava.

Agradeço a Profa. Dra. Jacqueline Echeverría, por ter aceitado compor a minha banca. Pelas suas contribuições acadêmicas ao longo do curso, como professora, orientadora de projeto, diretora do Campus V – João pessoa, e como uma amiga, sempre se lembrando de minha pessoa quando surgiam oportunidades de eventos acadêmicos e projetos de extensão, ajudando-me na minha construção enquanto graduanda. Grata demais por acreditar no meu potencial enquanto aluna de sala de aula, voluntária e ouvinte dos seus maravilhosos projetos de extensão, foi através do componente curricular sobre recursos humanos ao qual a senhora ministrou em sala de aula, que me despertou pesquisar essa temática sobre gestão de pessoas. Enfim, obrigada por tudo!

Aos professores do curso de Arquivologia da UEPB, que contribuíram ao longo desses anos, como ministrações dos componentes curriculares em sala de aula e também em visitas técnicas, como aulas de campo, palestras, mesas-redonda e eventos científicos, contribuindo com a continuidade do saber e do conhecimento dos discentes.

Aos funcionários da UEPB, em especial aos secretários da coordenação de arquivologia, da manhã Daniele e Marcelino e, da noite Eliana e Rose, pela gentileza e prontidão no atendimento.

Aos colegas do curso, como: Rachel Araújo, Heidi Martins, Gleba, Maurina Pinheiro, Nailton Albuquerque, Jeferson Higino, Lúcio Rawlisson, Deane Bezerra, Valberto, pelas parcerias nos trabalhos, nos momentos de descontração e nas reuniões aos finais de semana na casa de cada um de nós.

Às minhas ex- companheiras de estágio do IFPB: Suênia Vasconcelos por incentivos, parcerias profissionais e amizade, Juliene Wênia por se responsabilizar pelos empréstimos dos livros a minha pessoa, pego na biblioteca do IFPB, visto ter me servido muito na construção da maior parte desse trabalho e, também pelo curto tempo que nos conhecemos se demonstrou uma pessoa solícita e amiga. Agradeço pelos conhecimentos adquiridos na coordenação de arquivo por essas pessoas citadas e também, pelos estagiários que passaram enquanto eu estava por lá: Gregório, Nivaldo e Laudecira, na época fizeram um quarteto fantástico! Irei sentir saudades!

À minha ex-chefe de estágio no Ministério do Trabalho/JP, Jovirene Pereira. Local onde iniciei minhas práticas arquivísticas de estágio, quando ainda estava no terceiro período do curso. Aos meus ex- colegas de estágio: Lynna Nayza, hoje ainda perdura nossa amizade, François Braga, Jeferson Dantas, Pedro Augusto, Candice Brasileiro, Tammammy, Janaina Dayane, pelas parcerias profissionais, coleguismo, carinho, brincadeiras e incentivos para o meu crescimento profissional.

A todos que passaram durante esses quatro anos e meio me apoiando e contribuindo com êxito na minha formação acadêmica! O minha muito obrigada!

Já Chiavenato (2004 apud SOARES ET AL, 2008, p.05; LIMA, 2011, p.08) dialoga com a seguinte ideia “As organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar os funcionários para que eles aprendam e apliquem seus conhecimentos para resolver os problemas na busca de inovações rumo a excelência.”.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar os contributos das teorias da área de gestão de pessoas na formação do arquivista. Como metodologia utilizou-se de uma pesquisa de tipologia (exploratória, descritiva e bibliográfica), e de abordagem (quantitativa e qualitativa). Exploratória configura-se pelo intuito de explorar o campo de trabalho dos arquivistas de um determinado grupo, sua problematização e pontos que precisarão se adequar. Descritiva, por que irá descrever os fatos e fenômenos da forma de trabalho dos arquivistas de uma instituição existentes há muitos anos. Será analisado, de que forma esses arquivistas, tem tomado decisões assertivas que, faça o trabalho da equipe progredir, ter um satisfatório desenvolvimento e razoável resultado. Quantitativa e qualitativa, através da aplicação de um questionário misto sendo feito um estudo de caso, ao qual o campo e universo é a Instituição Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba. Pesquisa de tipologia bibliográfica, com embasamento de teóricos de arquivologia, administração e Ciência da Informação. Como resultados, identificou-se que o arquivista precisará ter um poder de liderança forte, pois além de fazer a gestão da informação e do conhecimento, ele vai liderar pessoas, como por exemplo: Técnicos de arquivo, estagiários e profissionais que já estão trabalhando muito tempo no arquivo sem formação em arquivologia. Concluiu-se que é possível observar como essa área de gestão de pessoas precisa ser estudada e aplicada no trabalho do gestor, especificamente, o arquivista. Acreditamos que, a partir desse trabalho, possamos contribuir para construção da formação do arquivista e que sirva de sugestões para otimização no seu ambiente de trabalho, e para futuros estudos na pesquisa científica para a área de arquivologia.

Palavras-Chave: Formação do Arquivista. Gestão de Pessoas. Administração. Motivação

ABSTRACT

The objective of this project is to analyze the contributions of the theories of the personnel management area in the formation of the archivist . As a methodology, a typology research (exploratory, descriptive and bibliographical) and approach (quantitative and qualitative) was used. Exploratory is designed to explore the field of work of the archivists of a particular group, its problematization and points that will need to fit. Describing why it will describe the facts and phenomena of the work of the archivists of an institution that have existed for many years. It will be analyzed, in what way these archivists, have made assertive decisions that, make the work of the team progress, have a satisfactory development and reasonable result. Quantitative and qualitative, through the application of a mixed questionnaire and a case study, where the field and the universe is the Federal Institute of Science and Technology of Paraiba. Bibliographical typology research with theoretical basis of archivology, administration and information Science. As results, it was identified that the archivist will need to have a strong leadership power, besides managing information and knowledge, he will lead people, such as archival technicians, trainees and professionals who are already working a lot in the archive without training in archiving. We conclude that it is possible to observe how this area of people management needs to be studied and applied in the work of the manager, in particular, the archivist. We believe that, based on this work, we can contribute to the construction of the archivist's training and serve as a suggestion for improvements in his work environment, and for future studies in the field of archival research.

Keywords: Archivist training. People Management . Administration. Motivation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Processos básicos de gestão de pessoas.....	37
Figura 2	Hierarquia de necessidades de Maslow.....	43
Figura 3	Teoria de dois fatores de Herzberg.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CEFET	Centro Federal de Educação e Tecnológica
CMA	Coordenação de Memória e Arquivo
DP	Departamento Pessoal
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DRI	Departamento de Relações Industriais
GP	Gestão de Pessoas
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
PB	Paraíba
PHD	Philosophiae Doctor
PRAF	Pró- Reitoria de Administração e Finanças
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	CONGRUÊNCIAS ENTRE A ARQUIVOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO	18
3	COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO ARQUIVISTA À LUZ DA LEI 6.546/1978	23
3.1	Transformações na função do arquivista: do “guardião” ao gestor da informação.....	27
4.	A GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO DO ARQUIVISTA	31
4.1	Motivação	40
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	69

1 INTRODUÇÃO

Os espaços arquivísticos começaram a ser ocupados nos primórdios do século XI e XII na Europa. Nos séculos XIII e XIV as administrações locais e nacionais começaram a sobrepor-se ao sistema feudal, criando depósitos de documentos que mais tarde dariam origem aos Arquivos Nacionais. A organização dos arquivos, superficialmente, foi iniciada pelos historiadores preocupados no levantamento de suas pesquisas.

No ano de 1307 apareceu o primeiro arquivista Francês e, em 1318 foram criados os primeiros arquivos, os arquivos do Reino de Aragão. Com isso, passando da Idade Média para Moderna, o estado tinha a administração estatal centralizada em suas mãos; foi quando surgiram as disciplinas principais da área, como: Arquivologia, Diplomática, Paleografia como disciplinas auxiliares da História. Entre os anos 1898 e 1980 ocorreu à fase técnica e custodial, assim como a reformulação da noção de fundo, evolução tecnológica e gestão de documentos. Nisso, a ciência arquivística foi evoluindo. Depois de 1980, foi à fase científica e pós-custodial, enfatizando a Arquivística e a Ciência da Informação, entrada da Tecnologia da Informação. Neste período foi comumente explanado a gestão administrativa e o poder de persuasão que o arquivista oferecia no ambiente empresarial, especificamente o arquivo. (ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS HOLANDESES, ARQUIVO NACIONAL, 1975).

Para esta pesquisa, que tem como tema central a relação entre a teoria de gestão de pessoas na formação do arquivista, abordaremos a linha de pensamento de autores das Ciências Sociais Aplicadas, com especificação, em Arquivologia, Ciência da Informação e Administração. A ideia dos teóricos das referidas áreas partiu da necessidade de debater e discutir a gestão da equipe do arquivo e, sobre o papel do arquivista gestor frente às demandas contemporâneas. Diante desse fato, Alves (2017, p.08) ressalta:

Uma vez gestor, o arquivista tem a responsabilidade de atuar com visão ampla para as estratégias de funcionamento efetivas e eficazes do arquivo, garantindo serviços diversos e diferenciados como de coletar e tratar as informações e, também construir conhecimento e gerar redes de relacionamento e produção que consigam consolidar vantagens para o usuário da informação.

Sobre gestão de pessoas, o autor Stadler (2009, p. 1- 2) *apud* Lima (2011, p. 05), destaca:

Gerir pessoas significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores (funcionários, empregados, parceiros) dentro da organização. Significa oferecer condições organizacionais para que o elemento humano possa aprender e aprimorar suas habilidades e, dessa forma, aliar os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais. Significa também utilizar habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais. As técnicas dizem respeito ao cotidiano do trabalho, as gerenciais estão relacionadas à tomada de decisão por parte do gestor e a interpessoal é o que diferencia os profissionais, esta capacidade é percebida como liderança.

Existe a pertinência do arquivista como mediador principal da informação, estar incluído no planejamento estratégico de gestão de pessoas da empresa a qual ele trabalha, pois haverá contato com os líderes, chefias superiores e diretores. O arquivista fará parte do quadro funcional de chefias dentro da instituição. Nesse sentido, ele precisará ter um poder de liderança forte, pois além de fazer a gestão da informação e do conhecimento, ele vai liderar pessoas, como por exemplo: técnicos de arquivo, estagiários e profissionais que já estão trabalhando muito tempo no arquivo mesmo não sendo formado na área de arquivologia, o que ocorre muito em instituições públicas e privadas.

Sendo assim, como objetivo geral nessa pesquisa, pensou-se em:

- Analisar os contributos das teorias da área de gestão de pessoas na formação do arquivista .

E como objetivos específicos:

- Abordar a interdisciplinaridade da Arquivologia, Administração e a Ciência da Informação no processo de formação do arquivista;
- Explanar sobre a motivação organizacional para os profissionais de arquivo;
- Propor a articulação da estratégia organizacional com a gestão da liderança na formação do arquivista;
- Recomendar os quatro aspectos essenciais de talento, para construir entre a equipe do arquivo competências individuais que são: conhecimento, habilidade, atitude, julgamento.

A teoria da gestão de pessoas contribuirá de uma forma satisfatória e enriquecedora para atuação e formação do arquivista, pois irá nortear como esse profissional deva lidar com sua equipe de trabalho, como fazer ele se tornar um empreendedor na sua área de trabalho. Segundo Branício e Castro Filho (2007) como empreendedor, o dirigente busca, por exemplo, ampliar produtos e serviços conforme as necessidades apresentadas pela clientela e dar impulso às iniciativas de mudanças que possam melhorar o desempenho de seus funcionários e de toda a unidade de informação. Sendo um controlador de distúrbios, esse profissional tem que estar atento para amenizar crises que surjam e responder aos conflitos de maneira equilibrada, para que a unidade de informação continue a prestar um serviço de excelência, independente dos problemas a que está sujeita.

Este trabalho justifica-se pela relevância social que tem o profissional de arquivo, como mediador principal da informação, norteador de caminhos que levem o usuário interno e externo ao seu percurso final, isto é, contribuindo com a recuperação da informação e acesso à informação, independente de seu suporte de Registro. A justificativa acadêmica concentra-se na escassez de produção científica que objetiva relacionar os contributos da Gestão de Pessoas à Arquivologia. Pois, segundo Bellotto (2004, p. 02), “[...] tem de haver um diálogo constante entre a concepção que o arquivista tem do arquivo e a forma como a sociedade expressa

suas necessidades [...] aptidão para tomar decisões sobre questões ligadas à memória da sociedade”. A justificativa pessoal ou profissional pauta-se em contribuir para minha formação acadêmica, carreira profissional e, como método avaliativo para conclusão de curso, fazendo-me atualizada sobre as competências e atribuições da profissional que irei ser. O que me motivou a pesquisar sobre essa temática foi o campo de trabalho que atuei há um tempo atrás, no departamento pessoal de uma empresa privada, nisto gostei muito de trabalhar diretamente com pessoas e, achei interessante e importante me aprofundar em gestão de pessoas, pois irei analisar quais estratégias organizacionais são mais adequadas para lidar com elas, também almejo fazer uma pós-graduação nessa área e assim estender minha pesquisa mais na frente.

A organização deste estudo obedece a seguinte estrutura: no capítulo 2, trataremos elementos da fundamentação teórica que norteia este estudo, abordando as congruências entre a Arquivologia e a Administração, discutindo a relação entre ambas no processo de gerenciamento e liderança de uma equipe da unidade de informação.

O capítulo 3 discorrerá as competências e habilidades do arquivista à luz da Lei Nº6. 546/1978. Ainda na mesma perspectiva, se encaminhará ao subtópico 3.1 voltado às transformações na função do arquivista: do “guardião” ao gestor da informação.

No capítulo 4, aprofundamos e desenvolvemos a relação teórica entre a gestão de pessoas na formação do arquivista. E no capítulo 4.1, será abordado sobre motivação.

O capítulo 5, trataremos da metodologia utilizada para elaboração do trabalho, abordando aspectos como a caracterização da pesquisa, o universo e a seleção de amostragem, instrumento de coleta de dados e outros aspectos atinentes aos procedimentos científicos de inquirição escolhidos.

O capítulo 6 apresentará resultados e discussões acerca da análise de dados empreendida nos capítulos anteriores. Neste passo, enfatizamos a necessidade de

aprofundamento das interações entre Arquivologia, Administração e Ciência da Informação.

No capítulo 7 é apresentada a considerações finais, com relatos sobre os resultados deste estudo e recomendações para pesquisas futuras sobre essa temática.

2. CONGRUÊNCIAS ENTRE A ARQUIVOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO

A relação entre a Arquivologia e a Administração é antiga. Desde quando o governo e os homens da sociedade necessitavam registrar os fatos, acordos entre reis e soberania, negociações financeiras, leis, tudo para o povo obter seus direitos e obrigações, os estudiosos em arquivos precisavam dialogar com um componente que trabalha com a gestão, que é a administração. A arquivologia busca no campo da administração, técnicas e teorias científicas, que facilite e contribua no campo de trabalho do profissional em arquivo.

Os arquivos, como instituição, tiveram sua origem na antiga civilização grega. Nos séculos V e IV A.C. os atenienses guardavam no Metroon, templo da mãe dos deuses, os tratados, leis, minutas da assembleia popular e outros documentos oficiais. Entre eles encontrava-se o discurso que Sócrates escrevera em sua defesa pessoal, peças de Ésquilo, Sófocles e Eurípedes, etc. Esses documentos foram conservados através dos tempos de tal forma que ainda hoje se encontram preservados, já não em arquivos, mas em instituições específicas (museus). Segundo Bartalo e Moreno (2008, p.74) informa que,

Os documentos foram considerados primordiais não só para a manutenção de uma antiga comunidade, para preservação dos documentos por razões culturais, mas também para criação de uma nova sociedade e proteção de direitos públicos. Com a Revolução Francesa, entretanto, o reconhecimento da importância dos documentos cresceu, sobretudo para a sociedade. Todavia, o reconhecimento da importância dos documentos só foi acentuado e difundido após a Segunda Guerra Mundial com o conceito de gestão de documentos. Este conceito aparece pós- guerra, quando ocorreu uma explosão documental no âmbito das administrações públicas e a consequente necessidade de racionalizar e controlar o volume de grandes massas documentais que começaram a ser acumuladas nos depósitos.

A pesquisadora Maria Ohira, afirma diante da citação abaixo esclarecendo sobre essa crescente produção documental:

A produção de documentos cresce de forma vertiginosa, exigindo que se estabeleçam parâmetros para a sua administração e organização. Torna-se difícil lidar com a massa documental produzida ou acumulada pela administração pública, exigindo a racionalização e o tratamento adequado dos documentos (MARIA OHIRA *apud* LOPES, 1996, p.02 - 03).

Com isso, todo esse impacto da “explosão documental” despertou aos chamados “guardiões de documentos”, mas o governo queria mesmo um profissional com uma bagagem mais técnica e padronizada. Então, o responsável pela organização da imensa documentação acumulada, não seria mais chamado de “guardiões de documentos”, mas sim arquivista, aquele que estaria incumbido de estudar os arquivos, diante de entender e compreender como seria a melhor forma de se organizar diferentes tipos de documentos e suportes, digo o objeto ao qual é registrada a informação. No contexto americano existiam duas correntes do pensamento arquivístico em relação à atuação profissional nos arquivos: os records management e informations managers.

Os records management são uma arquivística tradicional apresenta características conservadoras, privilegiando os arquivos históricos de fase permanente, já os informations managers tinha uma visão mais administrativa, em que seu foco era os arquivos setoriais (correntes) e gerais da organização (intermediário). (BARTALO E MORENO, 2008, p. 78-79).

Quando a autora Ohira (2004), relata que a produção de documentos cresceu rapidamente, a mesma queria comprovar que os espaços já não suportariam tamanha quantidade de massas documentais. É quando justamente ela cita uma reflexão de Lopes, em relação à dificuldade que seria para manter uma organização dos documentos que deixasse acessível aos usuários e pesquisadores (históricos) daquela época e, que realmente caberia aos profissionais custodiadores dos arquivos uma atenção, estudo e reflexão num método mais adequado a organização, que mais tarde se chamaria como uma: gestão documental.

Considera-se gestão de documentos o conjunto de documentos 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. (LEI FEDERAL nº 8.159, 8-1-1991).

Os arquivos se desenvolvem em suas três fases de vida, segundo Santos (2009, p. 175)

Conhecido como a Teoria da Três Idades, este princípio arquivístico identifica um ciclo de vida documental que envolve: a) a utilização corrente do documento, quando está arquivado junto aos seus produtores; b) uma fase intermediária, quando os produtores, embora necessitem dos documentos para consulta ou para garantir direitos, os utilizam com pouca frequência; c) e a fase permanente, quando não tem mais utilização para os fins para os quais foram criados e na qual os produtores – no caso de órgãos públicos -, pelo fato dos documentos estarem abertos à consulta pública, não possuem mais ingerência sobre eles.

Através da gestão de documentos trabalhará cada fase, sendo a gestão como uma ferramenta principal no trabalho do arquivista. Pois este profissional irá fazer o tratamento do documento. Sobre gestão documental Bartalo e Moreno enfatiza:

A gestão desenvolve-se com a finalidade de estabelecer uma ordem, uma metodologia de trabalho, regida por uma lógica. Por meio da gestão, procura-se obter o máximo de resultados, aproveitando os recursos disponíveis. Assim, todo resultado está associado à ação de gerenciar, pois não existe resultado sem atividade (PONJUAN DANTE; 1999 p.73).

Segundo as autoras Bartalo e Moreno (2008, p. 73), com efeito,

O termo gestão está relacionado à administração, ao ato de gerenciar. Isso significa que é preciso ir além do ato de registro da informação em suporte, é preciso também que se tenha um planejamento de tal forma que, mesmo com uma quantidade exacerbada de documentos disponíveis nos dias atuais, principalmente com as ferramentas tecnológicas disponíveis, seja possível localizar e utilizar a informação no tempo exato e necessário para uma tomada de decisão com qualidade, confiabilidade e precisão. Um dos componentes da gestão da informação é a gestão documental, que amplia a capacidade da gestão administrativa. A gestão documental ou gestão de documentos surge como uma ferramenta indispensável à otimização do uso das informações contidas nos mais variados suportes.

Ainda se tratando sobre a gestão de documentos, as autoras Bartalo e Moreno (2008, p. 73), nos afirma que,

A gestão de documentos ou documental é o trabalho assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações com decisões esclarecidas, rápidas, seguras, que permitam reduzir o fator de incertezas.

Estas afirmações de Moreno e Bartalo (2008) nos trazem a refletir e aprender que a ação de gestão na arquivologia é fruto das técnicas de gestão na administração. A gestão de documentos compara-se com a ação de planejar, dirigir, controlar, negociar, empreender, o poder decisório nos processos de tomada de decisão, sendo essas todas as técnicas e conceitos advindos da administração.

Então nos cabe a refletir sobre o que é administração, quando se fundou e quais seus objetivos e técnicas que venham a contribuir na formação do arquivista para saber como este irá gerenciar seu local de informação. “Administrar é o ato de realizar coisas por intermédio das pessoas, segundo declarou, em 1979, o presidente da American Management Association” (MORAES, 2004, p. 03).

Toda medida tomada em relação a um planejamento, organização, direção, gestão está condicionado ao ato de administrar, que precise alcançar uma meta e, principalmente se for pautado em pessoas. Um gestor para lidar com pessoas precisa ter percepção sensível, noção de hábitos e costumes das pessoas, clima organizacional em referente ao ambiente, espaço e fator humano, formas de liderança e motivação para um resultado satisfatório no desenvolvimento do trabalho.

A autora Anna Moraes (2004, p. 03), destaca em seu livro de introdução à administração, que administração dá-se a seguinte definição: O esforço grupal organizado e cooperativo na realização de tarefas, em todas as áreas e em todos os níveis da organização, deve ser orientado a fim de que os objetivos propostos sejam alcançados.

Ao analisar as áreas de arquivologia e administração, é perceptível que ambas são interligadas, e que a administração é uma disciplina indispensável na formação do arquivista, pois parte de conceitos voltados para o ambiente organizacional. Todo ambiente administrativo, se produz bastantes documentos e isso acontece diariamente, então, ao se produzir documentos é importante pensar no local que se será guardado essa documentação e quem será o responsável por equilibrar o fluxo documental, sua forma de produção, armazenamento, acesso. Se formos pensar e buscar uma organização como exemplo, busquemos um Fórum Civil, onde há uma diversidade de profissionais atuando em diferentes setores, o advogado, defensor público, promotor, escrivão, oficial de justiça, assistente social, psicóloga forense, ou até mesmo o Juiz que é o responsável pela solução das questões jurídicas, nas mais variadas situações, todos esses profissionais citados não irão se preocupar com a gestão documental, mesmo eles participando

ativamente na produção de documentos, mas quem irá fazer o tratamento da gestão informacional será o arquivista. Segundo Rousseau e Couture (1998)

“ [...] a gestão de documentos devem-se integrar as atividades de classificar, avaliar e descrever, são procedimentos complementares e inseparáveis no tratamento dispensado aos documentos [...] A primeira fase da intervenção arquivística [...] visa à criação, à difusão e do acesso à informação orgânica [...] a fase seguinte corresponde à classificação e à recuperação [...] que é a facilidade de recuperação e acesso [...] a última etapa de um programa de gestão está centrada na proteção e na conservação das informações. É necessário salientar que, em todas as fases, a tabela de temporalidade é um fator importante, pois é o componente regulador e que permite a correta e eficaz seleção de documentos, regulando o crescimento do volume informacional.

Este último profissional citado, não só é o custodiador ou apenas um mero guardião, mas sim, um protagonista ímpar e primordial em todas essas atividades citadas, em sua formação, ele toma conhecimento, aprende e no campo de trabalho aplica tudo o que aprendeu. E se formos mais profundo e generalista, este profissional tem a função de liderar uma equipe, fazer parte do quadro de chefias e direção, até mesmo ser o seu próprio patrão abrindo sua própria empresa ou prestando consultorias em diversos âmbitos, para isso ele terá que ter as mesmas atribuições que Fayol estabeleceu que fosse a função de um administrador, que são: prever (planejar), organizar, comandar (liderar), coordenar (execução), controlar. Essas são atribuições que serão aprofundadas e discutidas no próximo capítulo.

3. COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO ARQUIVISTA À LUZ DA LEI 6.546/1978

Profissionais de várias áreas podem ter o contato com o documento, mas compete somente ao arquivista o gerenciamento e o desempenho de todas às funções ao tratamento da informação arquivística. Segundo a regulamentação da Lei nº 6.546/1978 da profissão define que é o de custodiar, tratar e preservar a informação, especificamente o documento. Este profissional faz o gerenciamento da informação, assim como o administrador faz o gerenciamento financeiro de uma empresa, de uns recursos humanos, da logística, entre outros setores. Assim, apresentamos a visão de Michel Duchein sobre o que é ser um arquivista.

O arquivista, (segundo) Michel Duchein, é um gestor da informação, e todas as suas tarefas estão orientadas para satisfazer as necessidades informativas, de modo que a administração desenvolva suas funções com rapidez, eficiência e economia, para salvaguardar direitos e deveres das pessoas, conteúdos nos documentos, e para fazer possíveis a pesquisa e a difusão cultural. Em resumo, é um instrumento para o bom funcionamento de qualquer organização, cuja tarefa – a gestão dos recursos informativos dos documentos – resulta tão vital como a gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais. (DUCHEIN In: FUGUERAS; MUNDET, 1999, p. 13-14) (DUCHEIN *apud* SOUZA 2011, p. 48).

Entretanto é bastante relevante quando o autor Duchein afirma que o arquivista é o gestor da informação. Se formos analisar seu objeto de trabalho, é sempre relacionado ao documento orgânico, que traz um trabalho laboral e manual. O trabalho do arquivista lhe faz pensar, criar, inovar, mudar, direcionar sua equipe a um trabalho comum a todos, para que assim possa alcançar as metas e objetivos do setor e da instituição. Os autores Branício e Castro Filho, aborda uma característica do profissional da informação, segundo Almeida (2005):

O trabalho principal do profissional da informação em sua função de planejador consiste, em interpretar a missão institucional e estabelecer objetivos, metas, políticas e diretrizes, procedimentos e regras para o serviço de informação. (ALMEIDA *apud* BRANÍCIO E CASTRO FILHO, 2007, p. 146).

Baseado na produção do livro intitulado – Arquivista, Visibilidade Profissional: Formação, Associativismo e Mercado de Trabalho de Kátia Isabelli Melo de Souza , nos faz conhecer e aprender em quais áreas o arquivista está inserido, e vemos que a interdisciplinaridade está intrínseca na sua formação, autores renomeados e importantes da arquivística enfatiza bem isso. A autora Souza (2011, p. 49), diz que

foi indagada a cerca da competência dos arquivistas e sua função na sociedade, essa mesma autora citou a seguinte definição que a Luciana Duranti associou ao arquivista.

Significa serem um especialista na natureza dos documentos de arquivo (teoria arquivística), sobre como manuseá-los desde sua criação até sua preservação permanente (metodologia arquivística), sobre como desenvolver políticas, estratégias e planos de ação apropriados para o contexto jurídico administrativo, social e cultural sobre os documentos de arquivo nos quais se atua (prática arquivística), sobre a história das instituições arquivísticas, os fundos arquivísticos, o conhecimento arquivístico (história arquivística) e sobre edifícios e condições arquivísticas de preservação física (conservação arquivística). Em outras palavras, o que distingue o arquivista de outros profissionais é o conhecimento da ciência arquivística. (SOUZA apud DURANTI, 2006, p. 3).

A ciência arquivística está envolvida com a ciência política e social. O arquivista é um agente social, político e crítico. Sua tarefa não se resumiu apenas em tratar, preservar e gerenciar a informação, mas também, ter participação na política e diretrizes de uma empresa ou instituição, afinal, ele como um gestor será inserido no quadro de chefias na instituição, tomarão decisões, posicionamento a determinados assuntos ligados a seu campo de trabalho, que é a: unidade de informação.

O reconhecimento da profissão de arquivista no Brasil em 1978 ocorreu mediante a Lei 6.546, de quatro de julho de 1978, que regulamenta a profissão. A autora Kátia Souza (2011, pág.59) fez um levantamento sobre quais são atribuições do arquivista, ela relata que a regulamentação estabeleceu que se facultasse o exercício legal da profissão aos profissionais que tenham cursado a graduação em Arquivologia. Como ocorreu com a própria denominação para designar o profissional de arquivo no Brasil, no momento da criação da carreira se apresentaram duas propostas. A carreira tem denominação de Arquivologia, o que levou alguns autores a indicar a possibilidade de dupla nomenclatura para o profissional, arquivista e arquivologista. Sem dúvida, a lei de regulamentação definiu a denominação para o profissional como arquivista. Suas atribuições definiram-se assim:

1. Planejamento, organização e direção de serviços de Arquivo;
2. Planejamento, orientação e acompanhamento do processo documental e informativo;

3. Planejamento, orientação e direção das atividades de identificação das espécies documentais e participação no planejamento de novos documentos e controle de multicópias;
4. Planejamento, organização e direção de serviços ou centro de documentação e informação constituídos de acervos arquivísticos e mistos;
5. Planejamento, organização e direção de serviços de microfilmagem aplicada aos arquivos;
6. Orientação do planejamento da automação aplicada aos arquivos;
7. Orientação quanto à classificação, arranjo e descrição de documentos;
8. Orientação da avaliação e seleção de documentos, para fins de preservação;
9. Promoção de medidas necessárias à conservação de documentos;
10. Elaboração de pareceres e trabalhos de complexidade sobre assuntos arquivístico;
11. Assessoramento aos trabalhos de pesquisa científica ou técnico-administrativa;
12. Desenvolvimento de estudos sobre documentos culturalmente importantes.

O planejamento, organização, direção são termos utilizados nas atribuições do arquivista, mas que é advindo da administração, um autor clássico da administração que aborda bem esses termos é o “Henry Fayol, ele é responsável por definir a administração pelos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar através da escola do processo administrativo” (BRANÍCIO E CASTRO FILHO apud MAXIMIANO, 2004, p. 144). Isso nos faz entender que o responsável por elaborar essas atribuições do arquivista tinha conhecimento da administração, e percebeu que o próprio arquivista teria uma competência principal a cumprir, que seria a de gestor.

Então para o arquivista lidar com pessoas, ser propriamente um gestor e fazer o gerenciamento de pessoas no seu setor de trabalho, ele precisa se atentar a diversas formas, estratégias e métodos da administração, especificamente da ciência que estuda o gerenciamento de pessoas, que são a gestão de pessoas, assunto que será mais discutido no capítulo 04. Os autores Branício e Castro Filho (2007) explica nessa citação as competências de um gestor

Barbalho e Beraquet (1995) destacam as funções gerenciais como sendo aquelas que se relacionam às atividades que mantêm as unidades funcionando de forma satisfatória, a saber: o planejamento, relacionado ao estabelecimento de metas e formas de atingi-las; a organização, voltada para as decisões sobre divisão do trabalho; o desempenho, relacionado à execução do trabalho em si; o controle, voltado para assegurar o alinhamento entre o trabalho que está sendo executado e o planejado; e a revisão, voltada para a análise e para o resumo do que foi feito. (BRANÍCO; CASTRO FILHO Apud BARBALHO; BERAQUET, 2007, p. 146).

Os autores Branício e Castro Filho são autores da Ciência da informação, eles abordam justamente as competências e atribuições de um dirigente da unidade de informação. O arquivista se baseia nesse perfil, pois seu campo de trabalho é uma unidade da informação, lá vão estar o corpo humano funcional e os usuários. Então o arquivista precisa ter conhecimento de como ele pode ajudar no trabalho de sua equipe, se são com treinamento, atividades de dinâmicas a cada avaliação de desempenho que for fazer ser aberto a críticas de melhoria por parte de sua equipe, se for possível mudar a ambientação da sala de trabalho, inserir algo que traga motivação, inovação, agilidade, flexibilidade e um bom relacionamento interpessoal em incentivar as pessoas do setor a trabalhar em cooperação, sempre um ajudando o outro, para que os processos cheguem a um resultado satisfatório na instituição, avançando as etapas e cumprindo todas as metas estabelecidas.

Através do levantamento em trabalhos acadêmicos sobre como deve ser o perfil do gestor de unidade da informação, buscamos no artigo que tem como título - o trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas-, de autoria de Branício e Castro Filho (2007, p.146) que “o dirigente da unidade de informação atua como uma figura essencial nos processos [...], treinamento de funcionários e usuários [...] divisão de tarefas, entre outros”. No entanto, sua atuação principal relaciona-se as tomadas de decisão, o que exige uma dimensão de competências intelectuais de um profissional que, segundo Branício apud Castro Filho e Vergueiro (2004), deve ser versátil, flexível, dinâmico e com um perfil de empreendedor, preocupando-se também com o seu desenvolvimento profissional.

3.1 TRANSFORMAÇÕES NA FUNÇÃO DO ARQUIVISTA: DO “GUARDIÃO” AO GESTOR DA INFORMAÇÃO.

Ao longo dos anos à medida que foi aparecendo novidades no ambiente de trabalho, como as tecnologias, as funções do arquivista também foram se transformando. Antes do século XX os arquivistas eram tidos só como custodiadores no paradigma custodial, ou seja, como mero depositários passivos da informação e do conhecimento. Não se tinha um olhar diferencial para este profissional, muitas das vezes os líderes governantes e religiosos era quem dominava a entrada e saída de documentos das atividades burocráticas. Então nisto muitas atividades foram limitadas e conseqüentemente os documentos foram extraviados ou eliminados por conveniências de quem estivesse com o poder nas mãos.

Mas, atualmente após a regulamentação da Lei nº 6.546/1978 da profissão de arquivista, esse quadro mudou, justamente no paradigma pós- custodial. Segundo Silva e Ribeiro (2008) no paradigma custodial houve uma sobrevalorização da guarda e preservação do suporte documental, atividades profissionais pautadas na normatização e instrumentalização para a organização e o acesso à informação, e o pós- custodial, a informação era tida como um fenômeno de ordem humana e social tinha prioridade no acesso à informação e novas perspectivas no gerenciamento da informação.

Então depois da fase custodial, o poder informacional não era mais centralizado nas mãos dos governantes e líderes religiosos. Os espaços de informação, o arquivo começou a tomar forma de cultura, cidadania e democracia. Houve um questionamento do autor Santo (2007), que o arquivista não seria inserido no planejamento estratégico da instituição, ao qual ele acredita ser equivocado e contrário ao que realmente competente ao arquivista.

No período do século XX, Santos (2009, p. 184) apud Schellenberg (1956) assinala que “o arquivista não seria inserido no fluxo da informação, nem na revisão dos processos administrativos e técnicos, muito menos teria representação ou oportunidade de manifestar- se na elaboração do planejamento estratégico da instituição”, sendo ele um mero “depositário” (guardião) passivos de informação, não

participando na sua divulgação e propagação. O autor Vanderlei Santos (2009), explica que a função do arquivista passou por modificações, para melhorar o poder decisório da informação na instituição, Santos nos traz um questionamento ao pensamento do autor Davenport (2000), suscitando que a atividade do arquivista só se limitaria a um mero depositário passivo de conhecimento, que só dava acesso ao usuário sob demanda, ou seja, só por solicitação do usuário, que não lhe caberia fazer a difusão, manter restrição de acesso, considera o modelo de arquivo implica em repositório físico de documentos. Analisando como era as funções do arquivista, Santos diz em seu livro que esses itens seriam comumente observados nos arquivos institucionais, e justamente baseado nesses itens que ele citou teóricos como Robredo, Vieira, Faria, Ponguem Dante, desmistificando uma ideia ultrapassada.

Atualmente o arquivista, está cada vez mais participante nas tomadas de decisões numa instituição. Visto ser um profissional gestor da informação, também deve ter um papel social de saber lidar com pessoas, trabalhar sua comunicação, relacionamento interpessoal agradável a todos os públicos, saber planejar o trabalho semanal de sua equipe de trabalho, se atualizar a novos conhecimentos interdisciplinares a sua área e aplicar no seu trabalho no dia a dia. Através dessas formas, com certeza seu setor irá crescer e dar um retorno positivamente. Aliás, o mercado de trabalho está bastante competitivo, principalmente com novidades e métodos motivacionais que façam o funcionário render mais em um curto prazo, isso muitas empresas vêm tal medidas como um luxo, mas é algo que deve ser trabalho entre os funcionários. Acreditamos que a motivação organizacional já começa desde a integração do funcionário a empresa, até por que isso dará mais credibilidade e valorização do funcionário pelo trabalho.

Sendo assim, uma contribuição positiva e moderna indicada ao perfil do arquivista, é trazida no livro de Santos (2009, p. 187) apud Faria ET alii (2005, p. 27), “especialistas brasileiros que apontam as competências requeridas aos profissionais da informação destacam:” conhecimento interdisciplinar e especializado; (...) capacidade de conceituação; conhecimento da demanda ou do cliente; domínio de ferramentas e de tecnologias de informação; adaptação ao novo, flexibilidade e abertura às mudanças; capacidade de gerenciamento; (...) relacionamento interpessoal, excelência na comunicação oral e escrita; (...)

capacidade de aprendizado próprio e de facilitar o aprendizado dos outros; ser ético, proativo empreendedor, ter energia, criatividade consciência coletiva e visualizar o sucesso”.

O arquivista como lida diariamente com trabalhos de uma organização, seja ela, hospitalar, comercial, educacional, jurídica, deve sim, ter conhecimento mais relacionado a um processo administrativo e, estar envolvido em outras áreas do conhecimento, enriquecer seu currículo após sua formação com especializações, palestras, cursos de curta duração, treinamento da instituição. Capacitações assim trará o arquivista mais próximo da realidade da sua instituição, do seu setor. É sadio, procurar se qualificar, se reciclar, se atualizar. O mercado exige profissionais assim, e ao passar dos tempos os professores têm se antenado mais para ensinar com materiais atualizados da modernidade. Pensando sobre essa perspectiva, o arquivista passará de ser só um mero guardador de papéis, mas tudo dependerá também dele mesmo valorizar seu espaço de trabalho e não deixar que alvos só o identifiquem com uma visão retrógrada.

O autor Santo (2009, p. 187- 188) elenca em seu livro justamente isso, “docentes do curso de Arquivologia da Universidade de Brasília consideram que, dentre outras competências,

O profissional de arquivo deve ser capaz de desenvolver pesquisas científicas, planejar e coordenar atividades relacionadas à produção, à gestão, à preservação e ao acesso às informações orgânicas; (...) produzir conhecimento, planejar e propor alternativas adequadas à realidade na qual atua.

Em complemento, afirma que a formação do profissional dos arquivos deve priorizar o desenvolvimento da,

capacidade de questionar, mudar, procurar, descobrir, inventar modificar, melhorar, sentir, participar, arriscar e inovar. A “formação profissional deve estar ligada aos seguintes aspectos: agir, pensar, refletir, inovar e, sobretudo, recriar (SANTOS apud MONTIEL ET alii, 2002, p.443)”.

Observe-se que os verbos modificar, melhorarem participar, inovar e recriar representam ações técnicas, porém criativas e pró- ativas que os arquivistas devem assumir muito além-aquelas características relacionadas a um mero guardador de papéis.

Então como já abordado antes. O arquivista precisa ser lembrado, valorizado e destacado na sua instituição. Até por que como toda a organização trabalha diariamente com produções de documentos, às vezes a organização não se preocupa em saber quem será o profissional que irá fazer o tratamento da documentação, nisso surgiu o seguinte questionamento. Como pode-se deixar os documentos acessíveis a quem necessite, se não se pensa em qual profissional deve fazer a tratamento adequado de tal documentação? Justamente, isso que reiteramos e reforçamos para que a própria empresa ou instituição acredite no potencial e na formação do arquivista, de uma forma de deixá-lo participar de reuniões gerenciais da empresa, inseri-lo em capacitações, treinamentos, incentivá-los com programas e benefícios, como viagens, ingressos culturais, voucher de restaurante e passeios turísticos pela cidade. Então tudo isso com certeza será uma forma de valorizar o profissional, pois fará ele se sentir participativo e lembrado pela sua organização. Além desses benefícios, é importante destacar o reconhecimento profissional. Se a alta hierarquia da organização reconhece a importância do trabalho da equipe que atua no arquivo, isso pode manifestar benefícios ao trabalho e à equipe em variados aspectos.

Acredita-se para mudar essa situação e aperfeiçoar o trabalho dos arquivistas e o uso dos arquivos elevando-se a um novo patamar de importância na estrutura decisória da instituição (SANTOS, 2009, p. 185).

4. A GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO DO ARQUIVISTA

Trabalhar com pessoas é uma tarefa complexa, cada tipo de pessoa tem sua personalidade e forma de trabalhar. O gestor precisa estar atento sobre quais medidas e formas utilizar para obter um bom gerenciamento de pessoas. Neste capítulo serão abordadas, sugestões modernas de autores em destaque na administração, relacionado ao tópico tratado que é a gestão de pessoas na formação do arquivista.

A autora Lima (2011, p.01) afirma que,

“Os seres humanos são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização”. São eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações de sucesso, o ser humano é visto como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável. Essa mesma autora nos traz um relato que a Administração de Recursos Humanos, é algo novo, tem suas origens no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, porém sofreu mudanças e aperfeiçoamento durante o passar dos anos. Lima ainda destaca que, é importante lembrar que a gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava à técnica e o mecanicismo do profissional.

Um das atribuições do arquivista é o planejamento. Planejar é competência da função do gerente. Então uma depende da outra. Além de o arquivista tratar da informação, ele vai também exercer o papel de liderar pessoas. Seu envolvimento, conduta, ética, bom relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, visão de identificar o talento dos funcionários, ser uma pessoa aberta a diálogos, tudo isso ajudará no avanço no gerenciamento de pessoas, essas qualidades já devem tomar conhecimento desde a sua formação de bacharel em Arquivologia.

O especialista e PHD em Administração de Empresas, Chiavenato (2014, p.08), explica o conceito de gestão de pessoas mais atualizado e moderno,

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que as constituem. Tudo isso constitui um *mix* que a torna única em cada organização.

Na vertente de Chiavenato (2014 p. 31-32)

A administração de recursos humanos (ARH) é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em GP (gestão de pessoas) e, não mais em RH (recursos humanos), exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

A partir da segunda guerra mundial (década de 40), “a administração de pessoal passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados” (GIL, 2009). “A administração de recursos humanos teve seu início na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: administração de pessoal e relações industriais” (GIL, 2009).

O termo gestão de pessoas é o mais utilizado atualmente em relação ao gerenciamento de pessoas. Tudo se iniciou na industrialização clássica, neoclássica e a era da informação – todas essas trouxeram distintas abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. O autor Chiavenato (2014, p.37-38) nos trás em seu livro- gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações-.

Na industrialização clássica surge o antigo departamento de pessoal (DP) e, logo mais, os departamentos de relações industriais (DRI). Na industrialização neoclássica, surgem os departamentos de recursos humanos (DRH), que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Na era da informação, surgem as equipes de GP (gestão de pessoas), que substituem o DRH. As práticas de RH são delegadas aos executivos de linha em toda a organização, os quais passam a ser gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não essenciais são transferidas para terceiros, é a terceirização (*outsourcing*¹). As pessoas passam a ser consideradas parceiras ou *stakeholders*² da organização e tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas.

Esta nova visão do conceito de gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (1997 apud STADLER, 2009, p.3, apud LIMA, 2011, p. 3), devemos perceber três características principais.

Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização. Pessoas não apenas como recursos – A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal. Pessoas como parceiras – A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiro torna-os capazes de conduzi-la ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade. Comprometimento.

O autor Chiavenato nos informa como deve ser o tratamento do gestor pelo seu funcionário, o gestor deve tratá-lo como um cliente interno, colaborador e parceiro ativo da instituição, para que esse funcionário venha receber o cliente bem e de uma forma que atenda as necessidades buscadas pelos clientes.

A autora Lima (2011, p. 03), explica que “as organizações devem se preocupar em construir e manter um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, satisfação e motivação de todos os colaboradores, através de técnicas e sistemáticas próprias”. Em artigos publicados na Revista Científica de Administração, disponibilizada no site docstoc.com, Sowienski e Stigar (2008, pág.55), afirma que existem alguns pontos básicos para um bom ambiente de

¹Outsourcing significa: terceirização

² Stakeholders significa: público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles.

trabalho que devem ser exercidos pela gestão de pessoas bem como por todos que constituem a organização, são eles:

Admitir uma filosofia social de inspiração humanística; Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional; Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão; Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição;

Manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza a excelência do desempenho e ao crescimento individual e institucional; Reconhecer os elementos da sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição; Centrar o foco das atividades das instituições nos clientes, conhecendo-os, relacionando-os com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzido ao controle social.

Essas estratégias de envolver o servidor ou funcionário no planejamento de gestão são importantes, pois isso irá racionalizar as responsabilidades do gestor, no caso no agente ao qual estamos abordando a pesquisa, que é especialmente ao arquivista. E incentivar o funcionário a colocar suas habilidades e talentos em prática, reconhecendo seu potencial. Para a autora Lima (2011, p. 04),

Os funcionários não são apenas técnicos ou recurso, são seres humanos dotados de uma série de fatores, tais como inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral, holística. Esses funcionários se vistos como parceiros, corresponsável pela empresa, terão maior produtividade e desenvolvimento.

Nisto, um olhar desse voltado ao funcionário, será bem provável o objetivo pessoal e organizacional ser alcançado. Por isso é importante valorizar o cliente interno da empresa, que é o funcionário, no caso de empresa privada, ou o servidor, no caso de instituição pública.

Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas de acordo com Chiavenato, (2014, p.10).

- **Pessoas como seres humanos:** dotados de personalidade própria e possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à

adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização.

- **Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais:** como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheios de mudanças e desafios.
- **Pessoas como parceiras da organização:** capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso.
- **Pessoas como talentos fornecedores de competências:** como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional.
- **Pessoas como capital humano:** como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

O autor clássico da administração de pessoas, o Chiavenato (2014, p. 11), nos afirma que as pessoas constituem o principal ativo da organização. Ele relata que as organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente os investimentos dos funcionários. O objetivo da gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional por meio dos seguintes meios:

- **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:**
O principal objetivo da gestão de pessoas deve ser o de ajudar a organização a atingir metas, objetivos e a realizar sua missão.
- **Proporcionar competitividade à organização:**
Significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho.
- **Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas:**
Prepara e capacitar às pessoas. Dar reconhecimento pelo trabalho das pessoas, e não apenas dinheiro. Dar folga prêmio, viagens, destacar como funcionário do mês.

- **Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho:**

As pessoas despendem (gastam) a maior parte de suas vidas no trabalho e isso requer uma estreita identidade com aquilo que fazem. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.

- **Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT):**

A QVT (qualidade de vida no trabalho) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem (amizade entre colegas), segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis.

- **Administrar e impulsionar a mudança:**

A turbulência das mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas e suas tendências estão trazendo novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e sobrevivência das organizações. Os profissionais de gestão de pessoas devem saber lidar com mudanças.

- **Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:**

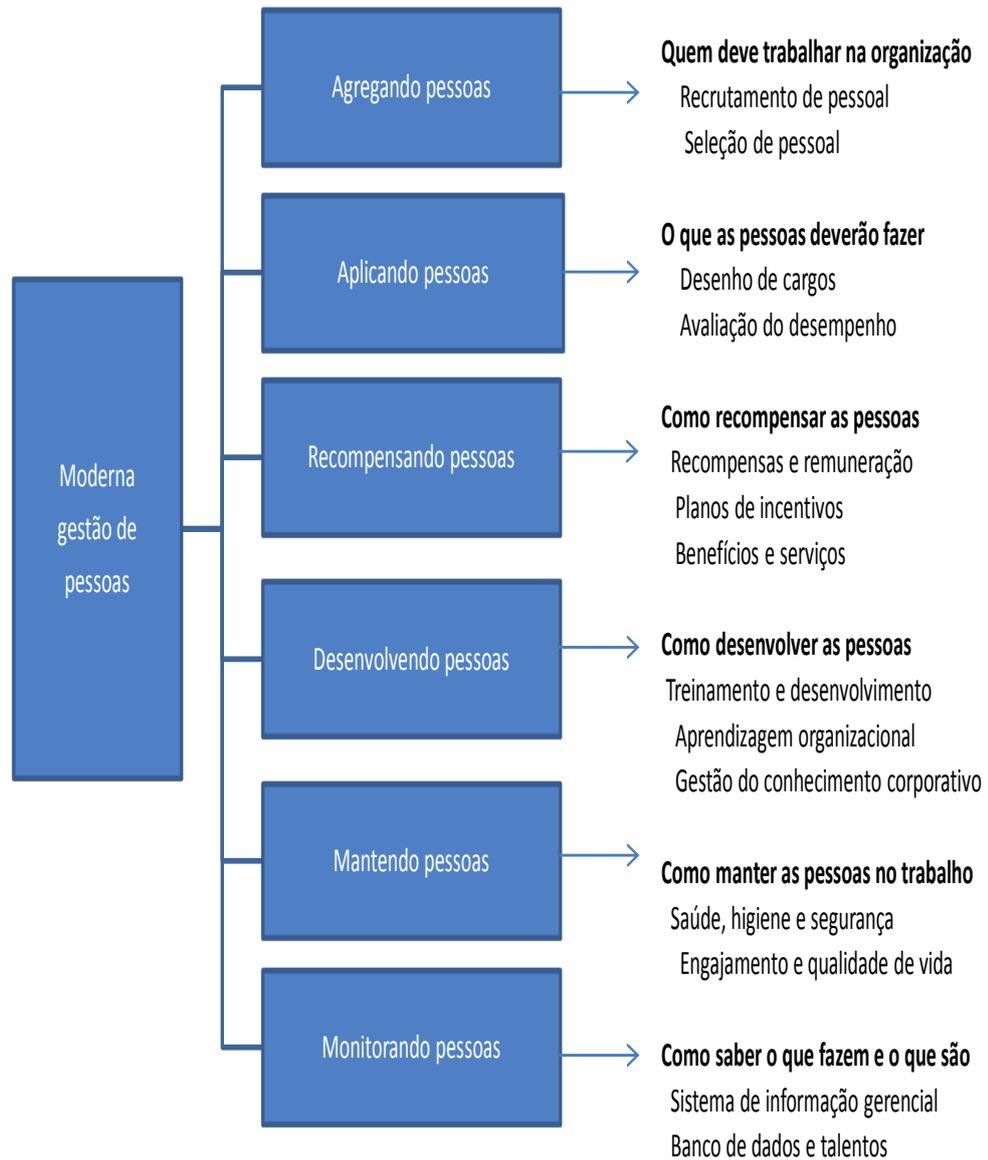
Toda atividade de gestão de pessoas deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Tanto as pessoas quanto as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

- **Construir a melhor equipe e a melhor empresa:**

Não basta cuidar somente das pessoas. Ao cuidar os talentos, a gestão de pessoas precisa cuidar também do contexto em que eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão.

A gestão de pessoas passa a ter uma moderna gestão de pessoas focada mais pra o lado humanístico do funcionário, são elas.

Figura 1. Processos básicos de gestão de pessoas



Segundo Chiavenato (2014, p. 46),

Saber gerir talento humano está se tornando cada vez mais indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual é a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa: aquela que possui competências. E nem sempre toda pessoa é talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize.

Hoje, o talento envolve quatro aspectos essenciais para construir uma competência individual, são eles:

Conhecimento (saber):

Aprender a aprender

Aprender melhor

Aprender sempre

Ampliar conhecimento

Compartilhar o saber

Know-how

Informação

Atualização profissional

Reciclagem constante

Habilidade (saber fazer)

Aprender a fazer

Saber fazer bem

Aplicar o conhecimento

Resolver problemas

Proporcionar soluções

Trabalhar em equipe

Alcançar objetivos

Oferecer resultados

Agregar valor

Julgamento (saber julgar e decidir):

Aprender a julgar

Reunir dados e fatos

Analisar a situação

Ter espírito crítico

Visão sistêmica

Julgar os fatos

Ponderar com equilíbrio

Definir prioridades

Intuição

Atitude (saber fazer acontecer):

Aprender a aprender

Iniciativa própria

Comportamento ativo e proativo

Assumir riscos

Espírito empreendedor

Autorrealização

Foco em resultados

Agente de mudança

Criatividade e inovação

As indagações, reflexões e afirmações do eloquente Chiavenato, está inteiramente preocupadas com o sucesso da organização e pessoal dos funcionários. Esses últimos conceitos abordados são meios para diminuir conflitos, atrasos de tarefas, insucesso nas metas. O arquivista como um gestor precisa se alertar a essas qualidades praticar e demonstrar exemplo a toda a sua equipe de trabalho.

4.1 Motivação

A partir das transformações na função do arquivista, é notável perceber que este profissional passa de um mero custodiador de papel para um gestor da informação. Através de suas competências e atribuições, ele torna-se também um gestor de pessoas. Analisando as definições e estratégias do capítulo anterior – gestão de pessoas na formação do arquivista-, é perceptível como um gestor deve mudar sua forma de pensar sobre o potencial de seu funcionário, acreditar no seu valor intelectual, tê-lo como um parceiro ou colaborador, pois estes terão esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, e não ter o funcionário apenas como um recurso dentro da empresa.

Mas para o arquivista obter bons resultados, atingimentos de metas, racionalização dos problemas, diminuição de conflitos entre sua equipe, ele precisa antes de tudo **motivar** toda sua equipe, digo: estagiários, técnico de arquivo, terceirizados, auxiliar de arquivo.

Primeiramente, menciono a conceituação de **motivação**, segundo a perspectiva do autor Robbins (2009, p. 48), que.

Podemos definir a motivação como um comportamento externado. [...] Uma definição mais descritiva, embora menos substantiva, descreve a **motivação** como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. [...] Funcionários motivados estão em estado de tensão. Para aliviar essa tensão, eles se engajam em atividades. Quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para se obter o alívio. Dessa forma, quando vemos pessoas trabalhando com afinco em alguma atividade, podemos concluir que estão sendo movidas pelo desejo de atingir uma meta que valorizam

A motivação parte justamente de um motivo que gerará uma ação. A motivação não deve partir só de um indivíduo, se for se estender a um grupo de funcionários dentro de uma organização, ela deverá servir a toda equipe do quadro funcional.

Segundo a autora Lima (2011, p.07).

Para a formação de equipes com alto desempenho, pode-se aderir ao uso do *Endomarketing*, esta ferramenta consiste no uso de ações voltadas para o público interno da empresa e tem a finalidade de promover, entre os funcionários, valores voltados a servir o cliente. [...] Durante a implementação do *Endomarketing*, são realizadas avaliações internas a cerca das insatisfações dos clientes internos. [...] Os colaboradores devem ser tratados como clientes e respeitados como pessoas, só assim teremos resultados positivos. Essa atitude desencadeia um processo de motivação, ele é capaz de gerar relacionamento de cooperação através da interação de várias áreas da empresa.

Portanto, uma equipe motivada tem a tendência de chegar a um sucesso pessoal, para si mesmo e, também organizacional, para o crescimento e avanço da própria empresa.

Afirmações do autor Robbins (2009, p.48), sendo sua área de estudo, comportamento organizacional, explica três teorias antigas sobre motivação, desde a década de 1950, mesmo sendo antiga, mas que ainda muito utilizada na área acadêmica e no mundo do trabalho, e conhecida como a motivação dos trabalhadores. São elas: “a hierarquia de necessidade, as teorias X e Y, e a teoria dos dois fatores. Já foram criadas outras teorias sobre a motivação. Mas é sempre interessante se discutir essas teorias antigas por duas razões: Primeiro elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram e, segundo alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e terminologia para explicar a motivação de seus funcionários”.

Teoria da hierarquia de necessidades

O autor Robbins (2009, p.48) afirma que é a teoria motivacional mais conhecida, é a **teoria da hierarquia de necessidades** de Abraham Maslow. Segundo esse autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

- *Fisiológicas*: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- *Segurança*: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- *Sociais*: inclui afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade.

- *Estima*: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- *Auto realização*: a intenção de torna-se tudo aquilo que se pode ser; inclui crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento.

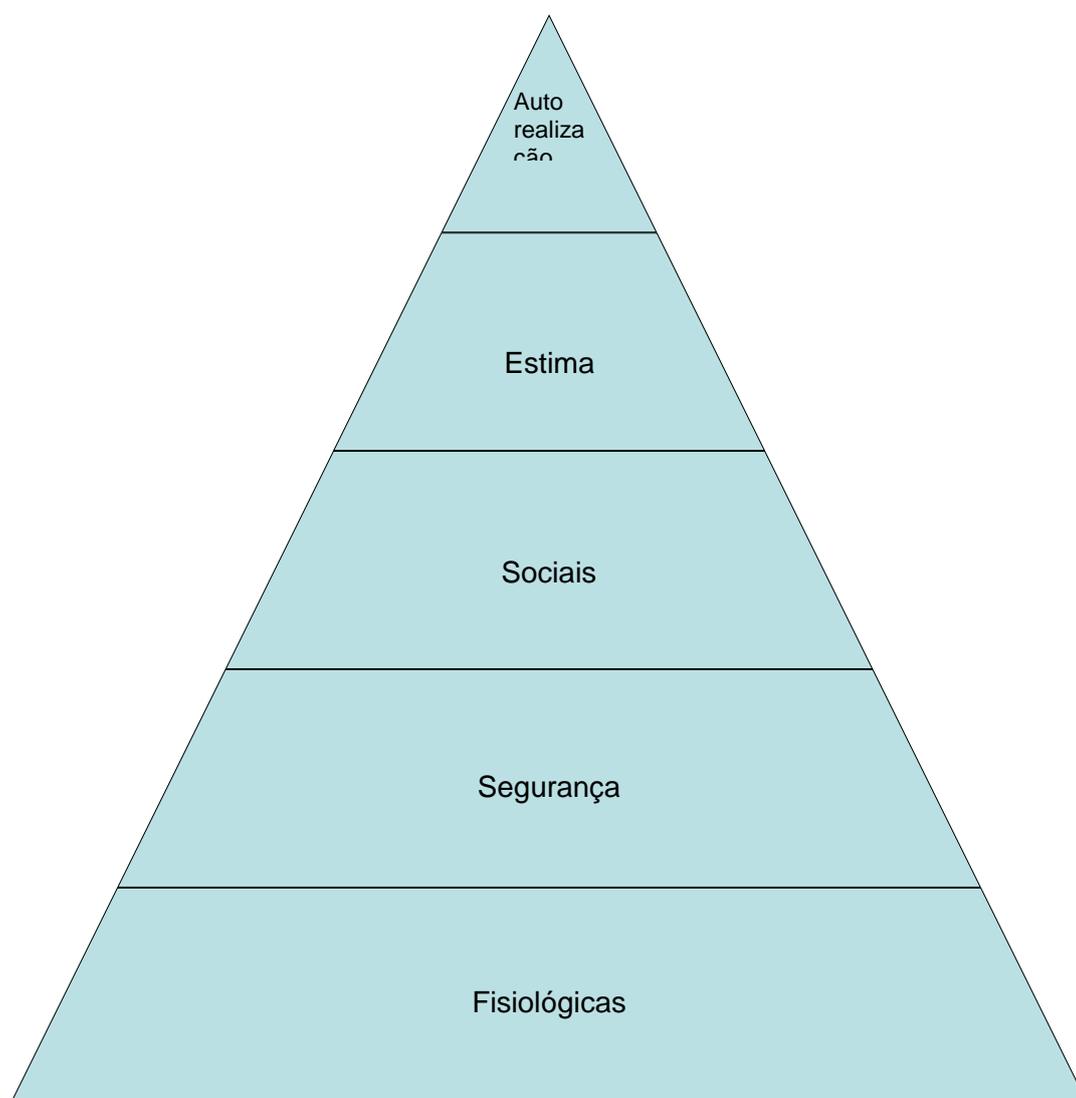
O autor Robbins (2009), pondera que o processo básico de motivação é seguido da seguinte forma: através de uma necessidade insatisfeita, surge uma tensão, então aparece à vontade, direciona a uma busca de comportamento que realiza a necessidade, tornando-a satisfeita e por fim se reduz a tensão. Então era como havíamos discutido antes, a motivação, surge através de um motivo que gera uma ação. De acordo com a necessidade do indivíduo, ele irá agir e solucionar o problema.

Para explicar como essa figura abaixo funciona, Robbins (2009, p.49) em seu livro, relata o seguinte:

Maslow separa os cinco necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como de nível baixo; as sociais, de autoestima e de auto realização são classificadas como de nível alto. A diferenciação entre esses dois patamares parte da premissa de que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente, quanto às de nível baixo são quase sempre satisfeitas externamente (por meio de itens como remuneração, acordos sindicais estabilidade no emprego). Na verdade, a conclusão natural a que se chega pela classificação de Maslow é que, em tempos de vigor econômicos, quase todos os trabalhadores empregados têm sua necessidade de nível baixo substancialmente atendido.

A figura a seguir retrata as necessidades essenciais na vida do ser humano, começando desde as fisiológicas até a auto realização do indivíduo.

Figura 2. Hierarquia de necessidades de Maslow:



Fonte: Extraído do livro de Robbins, 2008, p. 49, de autoria de A. Maslow, *Motivation and Personality*, 1970.

Teoria X e Teoria Y

No texto diz que a teoria de X e Y é baseada na teoria de Maslow, a teoria X é a negativa, o funcionário é motivado a fazer algo de acordo com as necessidades de baixo nível, como: Fisiológicas e de segurança, já a teoria Y positiva, o funcionário é motivado a fazer algo de acordo com as necessidades de alto nível, como: Sociais, estima e auto realização. Surgiram primeiro essas teorias, baseada na forma como o funcionário exercia sua função, expressa como o trabalhador tivesse muita vontade de trabalhar para atingir as metas, como aquele que não tivesse nenhum motivo que o inspirasse a trabalhar, como que a ação que ele fosse fazer não surtisse muito efeito. Assim trazendo pra realidade do trabalho do arquivista, existem organizações que não utilizam estratégias para que ele se esforce para cumprir seu papel como um disseminador da informação, não melhora os sistemas tecnológicos, as comunicações são restritas, não absorve ideias do funcionário e só se utiliza de diretrizes antigas e ultrapassadas. Essas teorias são pontuadas aqui para despertar pontos positivos e negativos que o arquivista irá encontrar em sua caminhada profissional, servirá como reflexão a ele próprio agir com mudança em suas ações e atitudes dentro da organização.

Esta teoria está foi formulada por Douglas McGregor, sendo duas visões distintas uma teoria basicamente negativa, chamada de **Teoria X**, e outra basicamente positiva, chamada de **Teoria Y**. Baseado na perspectiva do autor Robbins (2009, p.50).

Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor conclui que a visão que os primeiros têm da natureza dos seres humanos baseia-se em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação à equipe de acordo com essas premissas

Sob a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

1. Os indivíduos, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível tentam evitar o trabalho.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados por punições para que atinjam as metas.

3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a chamada Teoria Y:

1. Os indivíduos podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se.
2. As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. Na média, as pessoas podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras. Não trata de privilegio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

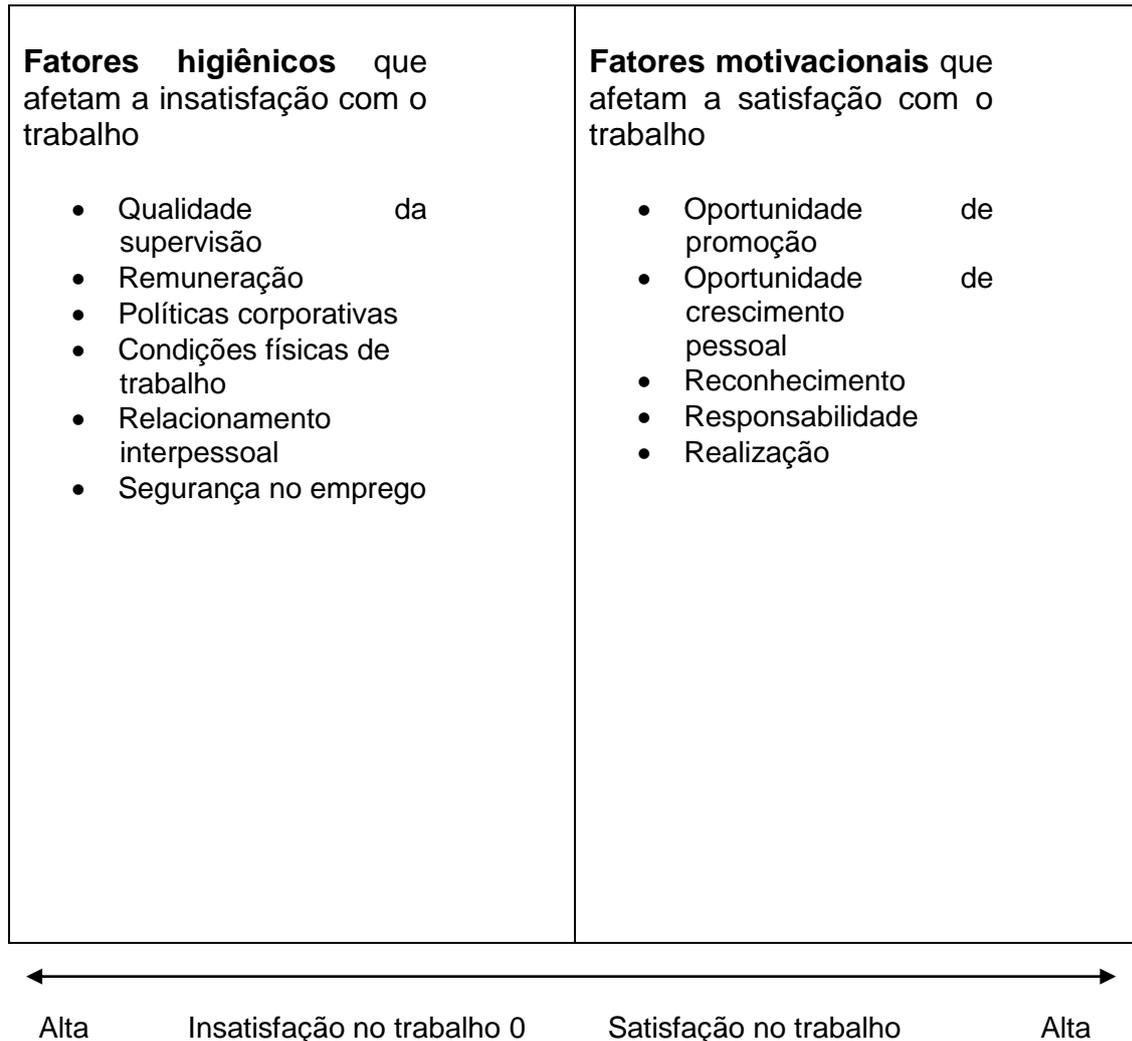
Diante dessas premissas positivas e negativas, Robbins (2009, pág. 50) relata que McGregor propôs ideias, tais como o processo de tomada de decisão participativo, tarefas desafiadoras que demandam muita responsabilidade e um bom relacionamento em grupo, como formas de maximizar a motivação do funcionário .

A teoria de dois fatores

Segundo o autor Robbins (2009, p. 50-51), “a teoria de dois fatores – também chamada de *teoria da higiene-motivação* - foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Partindo da ideia de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou a seguinte questão: “O que as pessoas desejam de seu trabalho?”. Ele solicitou aos pesquisadores que descrevessem, em detalhes, situações nas quais se sentiriam excepcionalmente *bem* ou *mal* a respeito de seu trabalho. As respostas foram tabuladas e categorizadas.”

Então, através das respostas dos pesquisados houve satisfação e insatisfação, foi daí que se gerou a teoria de dois fatores: 1) **Fatores higiênicos** que afetam a insatisfação com o trabalho e, 2) **Fatores motivacionais** que afetam a satisfação com o trabalho, de acordo com o quadro abaixo:

Figura 3- Teoria de dois fatores de Herzberg



Fonte: Imagem extraída do livro de Robbins, 2009, p. 51, baseado em F. Herzberg, "One more time: how do you motivate employess?", Harvard Business Review, janeiro/fevereiro de 1968, p.57

Portanto, analisando as ideias de Robbins percebemos que para um gestor motivar sua equipe, esse gestor precisa primeiro identificar as necessidades das pessoas, para que adiante disso, venham articulares estratégias de motivação, incentivando-os a trabalhar melhor de uma forma eficiente e eficaz, estimulando o desempenho na força de trabalho.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos se constituem em quatro tipologias são elas: bibliográfica, estudo de caso, quantitativa e qualitativa. Este trabalho de conclusão de curso partiu da necessidade de pesquisar e refletir sobre a gestão da equipe de arquivo de um determinado *lócus* e, sobre o papel do arquivista gestor frente às demandas contemporâneas.

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para investigações propostas.

Vendo por um prisma mais filosófico, a pesquisa pode ser considerada “atividade básica das ciências na indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um, processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados” (LIMA, 2011 *apud* MINAYO, 1993, p. 23).

Para Fonseca (2002 *apud* SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 36) a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo resolver um problema recorrente a procedimentos científicos. Investiga-se uma pessoa ou grupo capacitado (sujeito da investigação) abordando um aspecto da realidade (objeto da investigação), no sentido de comprovar experimentalmente hipótese (investigação experimental) ou para descrevê-la (investigação descritiva) ou para explorá-la (investigação exploratória).

Diante disso, esta pesquisa tem as tipologias exploratória e descritiva. O primeiro tipo de pesquisa configura-se pelo intuito de explorar o campo de trabalho dos arquivistas de um determinado grupo, sua problematização e pontos de que precisarão melhorar. Descritiva, porque irá descrever os fatos e fenômenos da forma de trabalho dos arquivistas de uma instituição existentes há muitos anos. Será analisado, de que forma esses arquivistas, tem tomado decisões positivas que, faça o trabalho da equipe progredir, ter um bom desenvolvimento e bons resultados.

Nossa pesquisa é de abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Minado (2001 *apud* SILVEIRA; 2009 p.32), a pesquisa qualitativa é definida como:

A pesquisa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Também utilizamos a abordagem quantitativa, a qual é definida por Fonseca (2002 *apud* SILVEIRA; 2009 p. 33) como a que “[...] se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros”. Além disso, este trabalho seria desenvolvido com a utilização da pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, segundo a visão de Fonseca (2002 *apud* SILVEIRA; 2009 p.37):

[...] é feita a partir do levantamento de referências teórica já analisada, e publicadas por meio escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, página da web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p.32)

Quanto ao estudo de caso caracteriza-se:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade e como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo como ele o percebe. (FONSECA, 2002, p. 33)

Essa pesquisa busca articular as competências, habilidades e gestão da liderança dos arquivistas segundo a linha de pensamento de autores da Arquivologia e Administração. A ideia dos teóricos escolhidos partiu-se da necessidade de debater e discutir a gestão da equipe do arquivo pelos arquivistas do IFPB e, sobre o papel do arquivista gestor frente às demandas contemporâneas.

Universo ou população: é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum. (MARCONI e LAKATOS, 2002)

Portanto, um lócus de pesquisa nos despertou para embasar mais o trabalho e, não ficar só na teorização, mas também abordar conhecimentos da prática. O estudo de caso, assim como o universo, é a Instituição Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba, é uma instituição federal brasileira, vinculada ao Ministério da Educação, que oferece cursos em diferentes níveis: ensino médio, ensino técnico, graduação e mestrado. Foi criado mediante integração do **Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba** (CEFET-PB) e da **Escola Agrotécnica Federal de Sousa**. A escolha por essa instituição foi devido à autora deste trabalho, Sara Alves Lacerda, ter estagiado por um período de um ano e meio nesse local, observando como era a rotina da arquivista do setor em relação a além de ter responsabilidade com o gerenciamento dos documentos ainda tinha que gerenciar a equipe de estagiários arquivista, e técnico de arquivo do setor, sendo uma atividade bastante complexa e difícil de exercer.

A sede do IFPB está instalada na cidade de João Pessoa, localizado na Av. João da Mata, 256 - Jaguaribe, João Pessoa - PB, 58015-020. Horário de Funcionamento: Segunda sexta-feira das 07h às 18h. Telefone (83) 3612.9701. Este instituto está presente em vinte unidades em todo o estado da Paraíba, são elas: *Campus* Areia, Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itaporanga, Itabaiana, João Pessoa, Mangabeira - bairro de João Pessoa, Monteiro, Patos, Pedras de Fogo, Picuí, Princesa Isabel, Santa Luzia, Santa Rita, Soledade, Sousa.

O IFPB é um instituto com 109 anos de existência, sendo referência em ensino profissional no estado da Paraíba, desde sua criação no ano de 1909 a 1936, na qual, se chamava de Escola de Aprendizes e Artífices da Parahyba, para atender os requisitos do mercado, isto é, Alfaiataria, Marcenaria, Serralharia e Sapataria, etc. Em conjunto com o curso primário. Logo, em 1937 a 1941 passou a ser chamado de

Liceu Industrial de João Pessoa. No período de 1942 a 1957 passou a ser chamada de Escola Industrial de João Pessoa-PB, com o objetivo de formar jovens operários, para que colaborassem com o processo de industrialização e mão de obra especializada, por conta da segunda guerra mundial.

No final da década de 1950, voltou a mudar o nome do instituto, que passou a ser chamado de Escola Industrial Coriolano de Medeiros do período de 1958 a 1964, em homenagem a um de seus diretores que contribuíram muito para o crescimento e desenvolvimento do instituto. Em seguida, no ano de 1965 a 1966 recebeu uma nova nomenclatura de Escola Industrial Federal da Paraíba e posteriormente de Escola Técnica Federal da Paraíba no período de 1967 a 1998 com o propósito da implantação dos cursos técnicos em Construção de Maquinas e motores, Pontes e Estradas que vinham atender a demanda da intensificação do processo de modernização desenvolvimentista do país.

No ano de 1999, ocorreu mais uma mudança de nomenclatura, que começou a ser chamado de Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba, na qual, vigorou até 2008. Por fim, no ano de 2009, ocorreu à última mudança de nomenclatura da instituição, que passou a se chamar de Instituto Federal da Paraíba, existente até os dias atuais. No decorrer da sua história o IFPB, contemplou várias mudanças ao longo de sua história e que foi evoluindo durante todo este período, sem perder a referência de qualidade no ensino. O IFPB oferece diversos cursos presenciais e a distância, nas modalidades integradas ao ensino médio, subsequente, superior e pós-graduação, todos gratuitos (informações extraídas do site IFPB).

O tipo de instrumento aplicado foi um questionário misto (Apêndice A) com perguntas abertas e fechadas, a escolha por esse instrumento foi devido ao tempo do retorno das respostas, por ser mais confortável aos respondentes responderem no tempo de sua disponibilidade e também para facilitar o tempo do pesquisador visto está na construção de toda a escrita do trabalho, esse questionário foi construído com dez perguntas, a maioria delas com perguntas objetivas de fazer o respondente expor seu ponto de vista, foi aplicado no prazo de trinta dias antes de concluir a pesquisa. Os questionários foram enviados por e-mail aos oito arquivistas, apenas

dois responderam, alguns dos arquivistas fazem parte da Coordenação de Memória e Arquivo (CMA) localizado no bairro da torre em João pessoa é um órgão ligado a Pró-reitora de Administração e Finanças (PRAF) e responsável pelas políticas de gestão de documentos de arquivo e preservação da memória do IFPB, a outra na Coordenação de Arquivo no bairro de Jaguaribe em João pessoa, ela surge no ano de 2012, para atender a administração por conta da demanda documental de valor intermediário, advinda dos vários setores. O IFPB vem sendo uma instituição de grande porte, pois necessita do apoio do arquivo por conta da demanda dos usuários dos departamentos da instituição.

Amostra: é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. (MARCONI e LAKATOS, 2002).

Amostragem não probabilística:

Aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra” (MATTAR, 2001).

Amostragem Intencional:

O tipo mais comum de amostra não probabilística é a denominada intencional. Nesta, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela. Seria, por exemplo, o caso de se desejar saber como pensam os líderes de opinião de determinada comunidade. O pesquisador não se dirige, portanto, à “massa”, isto é, a elementos representativos da população geral, mas àqueles, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social, exercem as funções de líderes de opinião na comunidade. Pressupõe que estas pessoas, por palavras, atos ou atuações, têm a propriedade de influenciar a opinião dos demais. (MARCONI e LAKATOS, 2002).

A amostra é de oitos arquivistas do IFPB, apenas dois responderam. A pesquisa foi de amostra não probabilística, chamadas de amostra por julgamento ou intencional, visto que consistiu em uma intenção na escolha, pois as respostas do questionário fez parte de um determinado conhecimento específico da função do arquivista, os entrevistados responderão só o que foi concernente a sua forma de trabalho, suas atribuições e competências. Isso é normal no processo de aplicação do questionário. Campeire, Colado e Lucio (2006) estimam que do total de

questionário enviados, 20% retornam aos pesquisadores. Nesse caso, os questionários que obteve retorno estão na média prevista por esses autores.

A amostra foi teórica, que visa explorar um conceito, que é a teoria da gestão de pessoas na formação do arquivista e, de amostra de especialista, que almeja colher a perspectiva de especialistas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) no caso, os profissionais da informação especialista em arquivo.

No questionário misto (Apêndice A) foram elaboradas perguntas (roteiro) que identifique como está a gestão de pessoas quanto à competência, liderança e tomada de decisão dos arquivistas (gestor do arquivo) frente ao pessoal do setor de arquivo, deixando os entrevistados livres nas suas respostas, sendo um fator importante no desenvolvimento e construção da pesquisa.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção discute e analisa os dados coletados com a aplicação dos questionários misto (Apêndice A), ao quadro de Arquivistas da Instituição Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba. Vale ressaltar que o planejado na aplicação do questionário, seria para uma amostra de 08 (oito) arquivistas, porém, apenas 02 (dois) arquivistas contribuíram com suas respostas.

Como forma de explicar do que se trata a pesquisa aos Arquivistas, argumentei o seguinte texto:

A pesquisa tem como título – A Gestão de pessoas na formação do Arquivista-. Tem como foco central discutir as competências do Arquivista a luz da Lei nº 6.546/1978, os contributos da gestão de pessoas, especificamente, a motivação no ambiente de trabalho e a forma como o Arquivista lidera sua equipe. Através deste questionário será analisado de que forma poderemos ajudar no trabalho do arquivista relacionado à gestão de sua equipe. Propondo sugestões de eficácia na forma de liderar sua equipe

Diante disso:

A discussão consistirá da descrição da opinião do entrevistado **A** e entrevistado **B**.

A primeira pergunta foi em relação à identificação:

Entrevistado A:	Identificou-se
Entrevistado B:	Preferiu não se identificar

A segunda pergunta consiste no sexo:

Entrevistado A	Sexo masculino	
Entrevistado B	Sexo masculino	

Podendo constatar que através dessa pergunta somente respondentes do sexo masculino responderam essa questão.

Na terceira pergunta é em relação se exerce a função de arquivista (gestor)? E se caso sim, qual o setor exerceria função?

Entrevistado A:	Disse não	
Entrevistado B:	Disse não	

Foi compreendido que como os entrevistados responderam não exercerem a função de arquivista, então , conseqüentemente não responderam qual setor trabalham. Deixando aí uma ausência de localização de trabalho deles.

Na quarta pergunta foi, se na formação dos entrevistados no curso de bacharelado em arquivologia, se estudaram algum componente curricular sobre recursos humanos ou gestão de pessoas voltada para sua formação? E se caso fosse sim, qual a opinião deles em relação a esse componente curricular e sobre o que aprendeu?

Entrevistado A	Disse não	
Entrevistado B	Disse não	

Através dessa análise, percebemos que durante sua formação em arquivologia não estudaram algo relacionado a recursos humanos e gestão de pessoas, e conseqüentemente não tiveram como responder sobre o que aprenderam em relação a esses componentes curriculares. Provavelmente devem ter cursado administração no início do curso, quando ainda não havia disciplinas tão específicas. É sabido a pertinência de haver esses componentes curriculares na sua formação, especificamente se for na área de gestão, visto o curso de arquivologia ser interdisciplinar ao curso de administração. Bem como já havia discutido no primeiro capítulo da fundamentação teórica que, Moreno e Bartalo (2008), nos traz a refletir e aprender que a ação de gestão na arquivologia é fruto das técnicas de gestão na administração. A gestão de documentos compara-se com a ação de planejar, dirigir, controlar, negociar, empreender, o poder decisório nos processos de tomada de decisão, sendo esses todos técnicas e conceitos advindos da administração. Então nos cabe a refletir sobre o que é administração, quando se fundou e quais seus objetivos e técnicas que venham a contribuir na formação do arquivista para saber como este irá gerenciar seu local de informação

Na quinta pergunta foi relacionado se os entrevistados acreditam que a gestão de pessoas pode contribuir na sua função?

Entrevistado A	Respondeu: Muito	
Entrevistado B	Respondeu: Muito	

Ainda na mesma pergunta, foi questionado aos entrevistados como a gestão de pessoas pode contribuir na sua função? Mesmo que você seja o líder ou não, e seja só subordinado por outro arquivista, de que forma a gestão de pessoas proporcionará contribuições?

		.
Entrevistado A	Respondeu: É preciso apreender a potencializar o comportamento técnico-profissional/organizacional e as habilidades das pessoas. Na instituição pública essa é uma tarefa pra lá de difícil.	
Entrevistado B	Respondeu: Contribui nas relações interpessoais e no desempenho de atividades em equipe	

Na fala do entrevistado A, ele declara que a gestão de pessoas pode contribuir muito na sua função, de uma forma de reforçar o comportamento técnico-profissional/organizacional e as habilidades das pessoas. Porém, ele destaca que na instituição pública é uma tarefa difícil. Talvez possa haver essa dificuldade por muitas vezes na instituição pública não aproveitar o talento humano do seu quadro funcional, não acreditar nas habilidades e conhecimentos que as pessoas dentro da instituição possam ter, e só olhar para o funcionário numa única função por todo o tempo, ou tê-lo como uns recursos técnicos, sem relocar ele pra outros setores e identificar suas habilidades e talentos. O autor Chiavenato (2014, p. 31- 32) explica que.

As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva em função do tempo disponibilizado para a organização, devem-se tratar os funcionários como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

Os autores Soviensi e Stigar (2008, p. 55) reitera que para se tiver um bom ambiente de trabalho, deve “reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional”. Para a autora Lima (2011, p. 04),

Os funcionários não são apenas técnicos ou recurso, são seres humanos dotados de uma série de fatores, tais como inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral, holística. Esses funcionários se vistos como parceiro cõ-responsável pela empresa, terão maior produtividade e desenvolvimento.

Na fala do entrevistado B, afirmou que a gestão de pessoas pode contribuir nas relações interpessoais e no desempenho de atividades em equipe. Justamente isso, a gestão de pessoas substituiu o termo recursos humana, pois esse tinha uma visão mecanicista, não se atentava a relacionamento interpessoal bom ou ruim, antes os recursos humanos só queria saber que o funcionário fizesse seu papel como uma máquina, não se tinha um olhar humano para ele, atualmente com o advento da gestão de pessoas, a visão se tornou holística, pensando mais no funcionário como um, segundo Lima (2011, p. 04) “ser humano dotado uma série de fatores, tais como inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral, holística”.

Na sexta pergunta foi relacionado se o arquivista precisa ter um poder de liderança forte e empatia para entender e liderar sua equipe?

		.
Entrevistado A	Respondeu: Certamente. Um líder deve encorajar sua equipe com valores capazes de produzir novos líderes e de ser bom tutor para seu grupo. Entretanto, acredito que gerir pessoas e seus valores não seja uma tarefa fácil.	
Entrevistado B	Respondeu: Sim, o bom exemplo influencia o ótimo desempenho de atividades laborais.	

A partir da opinião dos dois entrevistados, podemos perceber que o entrevistado A, sempre esclarece certa dificuldade que se tem quando se fala em gerenciar pessoas. Torna-se coincidência seu questionamento, pois início o capítulo 4. – gestão de pessoas na formação do arquivista- afirmando exatamente isso: Trabalhar com pessoas é uma tarefa complexa, cada tipo de pessoa tem sua personalidade e forma de trabalhar.

O gestor precisa estar atento sobre quais medidas e formas utilizar para obter um bom gerenciamento de pessoas. Em relação ao líder encorajar as pessoas está baseado na **motivação**. É perceptível como um gestor deve mudar sua forma de pensar sobre o potencial de seu funcionário, acreditar no seu valor intelectual, tê-lo como um parceiro ou colaborador, pois estes terão esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, e não ter o funcionário apenas como um recurso dentro da empresa.

Existe a pertinência do arquivista como mediador principal da informação, estar incluído no planejamento estratégico de gestão de pessoas da empresa a qual ele trabalha, pois haverá contato com os líderes, chefias superiores e diretores. O arquivista fará parte do quadro funcional de chefias dentro da instituição. Nesse sentido, ele precisará ter um poder de liderança forte, pois além de fazer a gestão da informação e do conhecimento, ele vai liderar pessoas, como por exemplo: técnicos de arquivo, estagiários e profissionais que já estão trabalhando muito tempo no arquivo mesmo não sendo formado na área de arquivologia, o que ocorre muito em instituições públicas e privadas.

Mas para o arquivista obter bons resultados, atingimentos de metas, racionalização dos problemas, diminuição de conflitos entre sua equipe, ele precisa antes de tudo **motivar** toda sua equipe, digo: estagiários, técnico de arquivo, terceirizados, auxiliar de arquivo. Tudo isso foi explanado no capítulo 4.1 – Motivação.

E em relação à fala do entrevistado B, o gestor adotar um bom exemplo fazendo com que os funcionários se influenciem pelo bom comportamento, isto está intimamente ligado à ética e sua imagem de um bom profissional.

Na sétima pergunta, foi a seguinte: como você faz para mediar conflitos de relacionamento entre sua equipe do setor?

Entrevistado A	Respondeu: Conversar e mostra os danos. Esperar compreensão. Se a compreensão não vier, afastar o personagem para descontaminar a equipe.	
Entrevistado B	Respondeu: Através do diálogo em particular com cada membro da equipe.	

A gestão de pessoas tem estratégias que pode ajudar ao gestor mediar conflitos entre sua equipe de trabalho. Segundo Branício e Castro Filho (2007) o gestor da unidade de informação passa a ser um controlador de distúrbios, esse profissional tem que estar atento para amenizar crises que surjam e responder aos conflitos de maneira equilibrada, para que a unidade de informação continue a prestar um serviço de excelência, independente dos problemas a que está sujeita. Isso está bem fundamentado na introdução deste trabalho.

Na oitava pergunta, é a seguinte: você tem estratégias de motivação para a sua equipe trabalhar com eficiência e eficácia?

	Pensamento positivo e apoio no método	

Entrevistado A	de trabalho. Liberdade de expressão e de opinião. Empatia e simpatia com as dificuldades momentâneas de cada um. Comida como momento de descontração. No passado me utilizei dessas estratégias, conquistei a maioria e fizemos um bom trabalho em equipe.	
Entrevistado B	Criar um ambiente de descontração para trabalhar.	

Ao analisar as respostas dos dois entrevistados, visto ser algo que realmente na prática deu certo, como o próprio entrevistado A, argumentou, pois às vezes formas de motivar não são só dinheiro, e sim, uma qualidade de vida no trabalho, ser bem tratado, ser valorizado, ser elogiado, o gestor demonstrar que entende a situação que o funcionário está passando, ser colega, como bem expresso na fala do entrevistado B “criar um ambiente de descontração para trabalhar”, ser aberto a diálogo, entender cada pessoa da forma de sua personalidade. Segundo Lima (2011, p. 07) “os colaboradores devem ser tratados como clientes e respeitados como pessoas, só assim teremos resultados positivos. Essa atitude desencadeia um processo de motivação, ele é capaz de gerar relacionamento de cooperação através da interação de várias áreas da empresa”.

Na nona pergunta, você delega atividades de responsabilidade aos membros de sua equipe ou restringe a você todo o processo gerencial ? Como por exemplo: assinar documentação recebida (memorandos, ofícios), receber material de expediente, receber visitantes no setor, assinar recebimento de transferência de documentos do corrente para o intermediário ou recolhimento do intermediário para o permanente? Em caso sim, quais são as atividades?

Entrevistado A	Respondeu: Não é de minha atribuição ou competência	
Entrevistado B	Respondeu: Sim, delego. Elaboração de listagem de documentos para registro de protocolo de encaminhamento	

Diante da resposta do entrevistado B, é importante o arquivista dividir suas atribuições para sua equipe, isso é positivo delegar responsabilidade, pois no momento que o gestor não estiver no setor, alguém saberá fazer por ele. Essas estratégias de envolver o servidor ou funcionário no planejamento de gestão é importante, pois isso irá racionalizar as responsabilidades do gestor, no caso no agente ao qual estamos abordando a pesquisa, que é especialmente ao arquivista. Segundo o autor Soviensi e Stigar (2008, p. 55), “envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão”.

Na décima pergunta você como arquivista ativo no exercício de sua profissão já participou em cursos de capacitação na sua instituição? Caso sim, quantos cursos nos últimos dois anos?

Entrevistado A	Respondeu: Não	
Entrevistado B	Respondeu: Sim. Nos último dois ano não realizou cursos	

Ao analisar as respostas dos respondentes, identificou-se que o respondente B, alegou ter feito curso de capacitação, mesmo que não tenha sido nos últimos dois anos, mas fez. É perceptível que há uma valorização por parte da instituição em capacitar os arquivistas. Em contrapartida reforçamos que a instituição precisa investir capacitando os gestores, pois o conhecimento sempre se atualiza. Os autores Soviensi e Stigar (2008, p.55) explicam que, “reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição”. O autor Chiavenato também enfatiza que (2014, p.19) “ uma das medidas da moderna gestão de pessoas, como desenvolver as pessoas: treinamento e desenvolvimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento corporativo”. Até para o próprio profissional não ficar para trás nos sistemas de informação do mundo organizacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi baseado discutindo as competências e atribuições da função do arquivista, fundamentado teoricamente com autores da administração, arquivologia e ciência da informação e, aplicado um questionário a arquivistas do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba. Através dos dados obtidos percebemos a importância do estudo da gestão de pessoas na formação do arquivista, pois ele irá lidar diariamente com pessoas dentro do seu setor. Este profissional precisará saber mediar conflitos de relacionamento entre a equipe, aplicar estratégias de motivação para sua equipe trabalhar com eficiência e eficácia na organização, não se sobrecarregar de responsabilidades e dividir essas tarefas entre os envolvidos do setor, racionalizando o serviço, e principalmente procurando se capacitar, se atualizar profissionalmente de acordo com o surgimento de novas tarefas.

Compreendendo que o arquivista é um gestor da informação. Com este estudo identificou que esse agente não se restringe a só um gestor da informação, mas também, gestor de pessoas. Existe a pertinência do arquivista como mediador principal da informação, estar incluído no planejamento estratégico de gestão de pessoas da empresa a qual ele trabalha, pois haverá contato com os líderes, chefias superiores e diretores. O arquivista fará parte do quadro funcional de chefias dentro da instituição. Nesse sentido, esse profissional precisará ter um poder de liderança forte, pois além de fazer a gestão da informação e do conhecimento, ele vai liderar pessoas, como por exemplo: técnicos de arquivo, estagiários e profissionais que já estão trabalhando muito tempo no arquivo mesmo não sendo formados na área de arquivologia, o que ocorre muito em instituições públicas e privadas.

Ao analisar as áreas de arquivologia e administração, é perceptível que ambas são interligadas, e que a administração é uma disciplina indispensável na formação do arquivista, pois parte de conceitos voltados para o ambiente organizacional.

Foram alcançados positivamente os objetivos específicos que são: Abordar a interdisciplinaridade da Arquivologia, Administração e a Ciência da Informação no

processo de formação do arquivista; Explanar sobre a motivação organizacional para os profissionais de arquivo; Propor a articulação da estratégia organizacional com a gestão da liderança na formação do arquivista; Recomendar os quatro aspectos essenciais de talento, para construir entre a equipe do arquivo competências individuais que são: conhecimento, habilidade, atitude, julgamento.

Diante dos resultados e discussões, conclui-se que é possível observar como essa área de gestão de pessoas precisa ser estudada e aplicada no trabalho do gestor, em especificamente, o arquivista. Acreditamos que, a partir desse trabalho, possamos contribuir para construção da formação do arquivista e que sirva de sugestão para melhorias no seu ambiente de trabalho, e para futuros estudos na pesquisa científica para a área de arquivologia. Ainda neste mesmo pensamento sugerimos o aprofundamento e criação de trabalhos acadêmicos em relação à gestão da liderança, clima organizacional, conflito e negociação, mudança, gestão da emoção. Sendo essas perspectivas futuras para outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. B. Planejamento de bibliotecas e serviços de informação. Brasília: Briquet de Lemos, 2005

ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTA HOLANDESES. Manual de arranjo e descrição de arquivos. Rio de Janeiro : Arquivo Nacional , 1975.

BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. Planejamento estratégico para unidades de informação. São Paulo: Polis/ APB, 1995.

BARTALO, Linete; MORENO, Nádina aparecida. Gestão em Arquivologia: abordagens múltiplas. *In*: BARTALO, Linete; MORENO, Nádina Aparecida. Gestão em Arquivologia: abordagens múltiplas. Londrina: Editora da Universidade Estadual de Londrina, 2008.

BELLOTTO, H. O arquivista na sociedade contemporânea. Universidade de São Paulo. Disponível em <<
<https://www.marilia.unesp.br/Home/Extensao/CEDHUM/texto01.pdf>>> Acesso em 30/03/2018.

BRANÍCIO, Simone de A. R; CASTRO FILHO, Claudio M. O trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas. 2007. 142- 155 p. Artigo Científico (Perspectivas em Ciência da Informação) USP, Universidade de São Paulo , São Paulo, 2007.

BRASIL. *Lei 6.546, de quatro de julho de 1978*. Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências.

CASTRO FILHO, C. M.; VERGUEIRO, W. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias sob a ótica das teorias da qualidade: reflexões a realidade brasileira. *In*: SEMINÁRIO NACIOANL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. Anais... Natal: SNBU, 2004. V.1

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUCHEIN, Michel. “La profesión de archivero entre el pasado y el futuro”. *Lligall. Revista Catalana d’Arxivística*, n.4, 1991, p. 13-24.

DURANTI, Luciana. Registros Documentais Contemporâneos. Estudos históricos, Rio de Janeiro, v.7, n.13, jan-jun, 1994.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise tolo. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Curso de graduação tecnológica

coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e métodos de pesquisa, Porto alegre, 2009.

GIL, A.C. Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, R. F. de Oliveira. Gestão estratégica de pessoas - uma ferramenta poderosa. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, [S. l.], 2011. VIII SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- 2011.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa/São Paulo: Atlas Ed., 2002. 282p.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec, 1993.

MORAES, Anna maris pereira de. Introdução à administração. São Paulo: Prentice hall, 2004.

OHIRA, M. L. B.. Arquivos Públicos do Brasil: da realidade à virtualidade. In: ENCONTRO CATARINENSE DE ARQUIVOS, 2004, Florianópolis. Disponível no site da Coordenadoria de Documentação da UDESC, 2004. P. 1-19.

Paes, Marilena Leite. Arquivo: teoria e prática 1 - 3. Ed. rev. ampla. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PONJÚAN DANTE, G. El éxito de lá gestión o lá gestión Del éxito. Anales de Documentación, n. 2, p.39-47, 1999.

RIBEIRO, Joaquim. Origem da palavra arquivo. João pessoa/PB, 2011. Disponível em: [HTTPS://olhararquivistico.blogspot.com/2011/09/origem-da-palavra-arquivo.html](https://olhararquivistico.blogspot.com/2011/09/origem-da-palavra-arquivo.html). Acesso em: 25 jun. 2019.

RITSE CUNHA DOS SANTOS ALVES, Crislaynn. O arquivista gestor na perspectiva da gestão da informação e do conhecimento: um olhar sobre utilização das tecnologias. - João pessoa, 2017. 30.

ROBBINS, Stephen paul. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2009.

ROUSSEAU, J.I.; COUTURE, C. Os fundamentos da disciplina arquivística. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SAMPIERI, Roberto hernández ; COLLADO, Carlos fernández; LUCIO, maria del pilar baptista. Metodologia de pesquisa. *In*: SAMPIERI, Roberto hernández ; COLLADO, Carlos fernández; LUCIO, maria del pilar baptista. Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Penso 2013. PDF.

SANTOS, Vanderlei batista dos; INARELLI, Humberto; SOUSA, Renato Tarcisio Barbosa de. Arquivística temas contemporâneos. DF: Senac Distrito Federal; 2007.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda. “Formação, perfil e competência do profissional da informação”. *In*: *Congresso Nacional de Bibliotecário, Arquivistas e Documentalistas*. (8.º, Estoril, 2004). Nas encruzilhadas da informação e da Cultura: (ré) inventar a profissão: catas, Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, Estoril, Lisboa. CD-ROM (2004). Disponível em: <http://www.apbad.pt>

SOUZA, Katia Isabeli melo de Arquivista: visibilidade profissional: formação, associativismo e mercado de trabalho. Brasília: Starprint, 2011.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, n. 10, p. 48-60, jan./jun. 2008. Disponível em. Acesso em: 22 abr. 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO MISTO



UEPB

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

CURSO DE ARQUIVOLOGIA

CAMPUS V- JOÃO PESSOA

DISCENTE: SARA ALVES LACERDA

ORIENTADORA DA PESQUISA: MS^a ANNA CARLA QUEIROZ

A pesquisa tem como título – A Gestão de pessoas na formação do Arquivista-. Tem como foco central discutir as competências do Arquivista a luz da Lei nº 6.546/1978, os contributos da gestão de pessoas, especificamente, a motivação no ambiente de trabalho e a forma como o Arquivista lidera sua equipe. Através deste questionário será analisado de que forma poderemos ajudar no trabalho do arquivista relacionado à gestão de sua equipe. Propondo sugestões de eficácia na forma de liderar sua equipe

Questionário Misto

Gestão de Pessoas na Formação do Arquivista

1) Gostaria de se identificar?

Sim Não

Nome completo:

_____.

2) Qual seu sexo?

Feminino Masculino Não gostaria de se identificar

3) Você exerce a função de Arquivista (gestor)?

Sim Não

Em caso de sim, qual o setor exerce a função de Arquivista (gestor)?

4) Na sua formação de bacharelado em arquivologia, você estudou algum componente curricular sobre recursos humanos ou gestão de pessoas voltada para sua formação?

Sim Não

Caso sim, qual sua opinião em relação a esse componente curricular e sobre o que aprendeu?

5) Você acredita que a gestão de pessoas pode contribuir na sua função?

Pouco Muito Razoavelmente Nada

Para você, como a Gestão de pessoas pode contribuir na sua função? Mesmo que você seja o líder ou seja subordinado por outro arquivista, de que forma ela lhe proporciona contribuições ?

6) Você exerce alguma atividade de gestão ?

Sim, o arquivista precisa ter um poder de liderança forte e empatia para entender e liderar sua equipe?

Não, Como você acredita que poderia contribuir nesse caso: O arquivista precisa ter um poder de liderança forte e empatia para entender e liderar sua equipe do setor?

7) Você exerce alguma atividade de gestão?

Sim, como você faz para mediar conflitos de relacionamento entre sua equipe do setor?

Não, Como você acredita que poderia contribuir nesse caso: quais métodos você indica para seu chefe na mediação de conflitos entre a equipe do setor.

8) Você tem estratégias de motivação para a sua equipe trabalhar com eficiência e eficácia?

Sim, quais estratégias ?

Não, caso não seja de sua competência, quais estratégias em relação à motivação você indicaria para seu chefe trabalhar com sua equipe do setor?

9) Você delega atividades de responsabilidade aos membros de sua equipe ou restringe a você todo o processo gerencial? Como por exemplo: assinar documentação recebida (memorandos, ofícios), receber material de expediente, receber visitantes no setor, assinar recebimento de transferência de documentos do corrente para o intermediário ou recolhimento do intermediário para o permanente?

Sim, delego
Caso sim, quais atividades?

Não, restrinjo a mim

Não é de minha atribuição ou competência

10) Você como arquivista ativo no exercício de sua profissão, já participou em cursos de capacitação na sua instituição?

Sim, quantos cursos nos últimos dois anos?

Não