

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS EM MINAS GERAIS:
O CASO DA EMPRESA PÚBLICA MINAS GERAIS
ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A.**

BRENO ARAUJO DA SILVEIRA

BELO HORIZONTE
2025

BRENO ARAUJO DA SILVEIRA

**A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS EM MINAS GERAIS:
O CASO DA EMPRESA PÚBLICA MINAS GERAIS
ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Adalson de Oliveira Nascimento

BELO HORIZONTE

2025

S587t Silveira, Breno Araujo da.

A terceirização de serviços arquivísticos em Minas Gerais [recurso eletrônico] : o caso da empresa pública Minas Gerais Administração e Serviços S.A. / Breno Araujo da Silveira. - 2025.

1 recurso eletrônico (122 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Adalson de Oliveira Nascimento.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 105-122.

Exigência do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Gestão de documentos – Teses. 3. Arquivos públicos – Teses. 4. Terceirização – Teses. I. Nascimento, Adalson de Oliveira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. III. Título.

CDU: 651.5

Ficha catalográfica: Elaine Diamantino Oliveira - CRB: 6/2742

Biblioteca Profª Etelvina Lima, Escola de Ciência da Informação da UFMG

O presente trabalho foi parcialmente realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ECI - COLEGIADO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Às 14h00 horas do dia 20/10/2025, na sala 4019 - 4 º andar - ECI , realizou-se a sessão pública para a defesa de dissertação de Breno Araujo da Silveira. A presidência da sessão coube ao Prof. Adalson de Oliveira Nascimento (Orientador). Inicialmente, o presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: Prof. Adalson de Oliveira Nascimento (Orientador), Prof. Renato Pinto Venancio (UFMG) e Prof. Francisco Alcides Cougo Junior (UFSM). Em seguida, o candidato fez a apresentação do trabalho que constitui sua dissertação de mestrado intitulada: "A terceirização de serviços arquivísticos em Minas Gerais: o caso da empresa pública Minas Gerais Administração e Serviços S.A." Seguiu-se a arguição pelos examinadores e logo após a Comissão reuniu-se sem a presença do candidato e do público e decidiu considerar aprovada a dissertação de mestrado.

Belo Horizonte, 20 de outubro de 2025.

Prof. Adalson de Oliveira Nascimento (UFMG)

Prof. Renato Pinto Venancio (UFMG)

Prof. Francisco Alcides Cougo Junior (UFSM)



Documento assinado eletronicamente por **Adalson de Oliveira Nascimento, Professor(a)**, em 24/10/2025, às 10:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Renato Pinto Venancio, Professor do Magistério Superior**, em 26/10/2025, às 06:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Francisco Alcides Cougo Junior, Usuário Externo**, em 27/10/2025, às 11:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 4608799 e o código CRC C7EDD45A.

AGRADECIMENTOS

Antes de todos os outros agradecimentos, gostaria de dedicar esta dissertação à minha avó Arlete Gomes, que faleceu durante a reta final deste trabalho. Embora não pudesse presenciar a obtenção do meu título de mestre, ela me proporcionou, ao longo de toda a minha vida, as oportunidades, o conforto e a inspiração necessários para que este dia chegasse.

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Adalson Oliveira, pela orientação precisa, pela paciência diante dos meus limites de tempo e pelas valiosas contribuições ao longo desta pesquisa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro fundamental para a realização deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, em especial ao Professor Dr. Renato Venâncio, pelas contribuições teóricas, e ao Professor Dr. Francisco Cougo, pelas observações enriquecedoras como membro da banca.

Aos meus amigos de longa data, que mantiveram sua presença constante e significativa em minha vida, meu mais sincero agradecimento. Vocês foram meu porto seguro e, em muitos momentos, minha principal motivação para continuar, tanto antes quanto durante esta jornada. Igualmente, agradeço aos novos amigos que o mestrado me proporcionou, pois, a conexão e a cumplicidade que construímos juntos tornaram esta etapa acadêmica infinitamente mais enriquecedora e especial.

À minha família, expresso minha profunda gratidão pelo apoio incondicional que me sustentou mesmo nos momentos mais desafiadores. Em especial ao meu irmão Bruno Gomes, pois talvez sem ele este sonho jamais tivesse sido iniciado desde aquela primeira aprovação em 2018.

Agradeço também à compreensão de minha equipe de trabalho, especialmente ao meu gerente Fernando Bragança, que soube ser flexível com meus horários durante o cumprimento dos créditos do programa.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos

“Assim como os seres humanos, os documentos nascem, cumprem propósitos durante sua existência e, ao final de seu ciclo de vida, são avaliados: alguns preservados para perpetuar a memória, enquanto outros completam sua jornada e são eliminados. ”

(Jean-Yves Rousseau, 1998)

RESUMO

Esta pesquisa analisa como a empresa pública Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS) presta serviços de gestão de documentos para o governo de Minas Gerais, focando na administração direta do Poder Executivo. O estudo investiga os desafios operacionais, impactos institucionais e implicações políticas decorrentes dessa prática na administração direta, abrangendo atividades fundamentais como armazenamento, organização e digitalização do acervo governamental. A terceirização, prática de origem norte-americana consolidada no Brasil, teve seu alcance significativamente ampliado pela Lei Federal nº 13.429/2017, que permitiu a contratação de serviços inclusive para atividades essenciais do Estado. Esta expansão normativa, contudo, apresenta riscos substanciais à gestão pública, destacando-se a potencial perda de documentos importantes e a progressiva redução do controle estatal sobre informações públicas estratégicas. Contextualizando o cenário mineiro, a pesquisa destaca a contradição entre o modelo adotado e o marco legal estadual (Lei nº 19.420/2011), que atribui ao Arquivo Público Mineiro (APM) a responsabilidade técnica pela gestão dos documentos do Executivo estadual. A transferência da sede do governo para a Cidade Administrativa em 2010, cujo projeto original não previu espaços adequados para arquivamento, tornou a terceirização via MGS uma solução recorrente para o acúmulo documental. A investigação revela que a empresa, criada em 1994, mantém relação contratual de longa data com o governo, porém sua atuação caracteriza-se pela concentração em serviços de armazenamento externo, sem abranger funções arquivísticas essenciais como avaliação e classificação documental. Outro aspecto crítico identificado refere-se à ausência de arquivistas em seu quadro técnico, com tarefas especializadas sendo delegadas a bibliotecários e técnicos administrativos. O levantamento de dados contratuais demonstra a existência de 16 instrumentos firmados entre 2010 e 2024, com investimentos superiores a R\$ 80 milhões, majoritariamente destinados ao armazenamento físico de documentos. A análise aponta ainda significativa falta de padronização nos objetos de contratação e fragilidade no acompanhamento por parte do APM, instância formalmente responsável pela coordenação da política arquivística estadual. Conclui-se que a atuação da MGS, ainda que cumpra função auxiliar no enfrentamento do passivo documental, evidencia a fragilidade das políticas públicas

de arquivo em Minas Gerais. A empresa não implementa uma gestão documental integrada e eficiente, operando com baixa integração ao APM, o que demanda urgente revisão normativa, inclusão de arquivistas nos processos e desenvolvimento de modelos que conciliem a terceirização com a adequada gestão arquivística, assegurando o controle estatal sobre documentos e informações estratégicos.

Palavras-chave: terceirização em arquivos; gestão de documentos; Minas Gerais Administração e Serviços S.A./MGS; Arquivo Público Mineiro.

ABSTRACT

This research analyzes how the public company Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS) provides document management services for the government of Minas Gerais, focusing on the direct administration of the Executive Branch. The study investigates the operational challenges, institutional impacts, and political implications resulting from this practice in the direct administration, covering fundamental activities such as storage, organization, and digitization of government document collections. Outsourcing, a practice of North American origin consolidated in Brazil, had its scope significantly expanded by Federal Law No. 13.429/2017, which permitted the contracting of services even for essential state activities. This regulatory expansion, however, presents substantial risks to public management, notably the potential loss of important documents and the progressive reduction of state control over strategic public information. Contextualizing the situation in Minas Gerais, the research highlights the contradiction between the adopted model and the state legal framework (Law No. 19.420/2011), which assigns to the Public Archive of Minas Gerais (APM) the technical responsibility for managing the permanent records of the state Executive branch. The relocation of the government headquarters to the Administrative City in 2010, whose original design did not provide adequate archiving spaces, made outsourcing via MGS a recurrent solution for document accumulation. The investigation reveals that the company, created in 1994, maintains a long-standing contractual relationship with the government; however, its operations are characterized by a focus on external storage services, without covering essential archival functions such as document appraisal and classification. Another critical aspect identified concerns the absence of archivists on its technical staff, with specialized tasks being delegated to librarians and administrative technicians. The survey of contractual data demonstrates the existence of 16 instruments signed between 2010 and 2024, with investments exceeding R\$ 80 million, mostly allocated to the physical storage of documents. The analysis also points to a significant lack of standardization in the contracting objects and weaknesses in monitoring by the APM, the body formally responsible for coordinating the state archival policy. It is concluded that the role of MGS, although it serves an auxiliary function in addressing the document backlog, highlights the fragility of public archive policies in Minas Gerais. The company does

not implement an integrated and efficient document management system, operating with low integration with the APM, which demands an urgent regulatory review, the inclusion of archivists in the processes, and the development of models that reconcile outsourcing with proper archival management, ensuring state control over strategic documents and information.

Keywords: Archival outsourcing, Document Management, Minas Gerais Administração e Serviços S.A./MGS, Minas Gerais Public Archive.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Mapa político de Minas Gerais no ano de 1913.....	43
FIGURA 2 - Mapa político de Minas Gerais no ano de 2018.....	44
FIGURA 3 - Planta da Cidade Administrativa do Governo de Minas Gerais.....	45
FIGURA 4 - Organograma do Arquivo Público Mineiro.....	52
FIGURA 5 - Organograma da Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas Gerais.....	53
FIGURA 6 - Estrutura de Governança Corporativa da Minas Gerais Administração e Serviços S.A.....	66
FIGURA 7 - Catálogo de Serviços do Departamento de Gestão de Documentos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A.....	70
FIGURA 8 - Imagens da equipe da Coordenadoria de Gestão de Documentos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A - CEDOC/MGS.....	72
FIGURA 9 - Serviços de Gestão de Documentos descritos no Catálogo do Departamento de Documentos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A. - DEDOC/MGS.....	72
FIGURA 10 - Capa do Manual de Procedimentos de Organização e Entrega de Documentos Novos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A.....	74
FIGURA 11 - Capa do Manual do sistema de Gestão de Documentos da Minas Gerais e Administração e Serviços S.A.....	75

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

QUADRO 1 - Legislação federal relacionada à terceirização no período de 1965 a 2017.....	24
QUADRO 2 - Listagem de reuniões do Conselho Nacional de Arquivos que tratam da terceirização em Arquivos no período de 1997 a 2022.....	31
QUADRO 3 - Legislação arquivística do Estado de Minas Gerais.....	46
QUADRO 4 - Modalidades de integração institucional por competência na estrutura do Poder Executivo estadual de Minas Gerais.....	57
QUADRO 5 - Contratos firmados entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais e Minas Gerais Administração e Serviços S.A. no período de 2010 a 2024.....	58
QUADRO 6 - Comparativo de características de empresa pública e de empresa privada.....	60
QUADRO 7 - Empresas Públicas Brasileiras que prestam serviços de Gestão de Documentos.....	61
QUADRO 8 - Listagem de processos de contratação entre as Instituições da Administração Direta de Minas Gerais e a Minas Gerais Administração e Serviços S.A.....	90
QUADRO 9 - Relação de editais de ciência de eliminação publicados pelo Poder Executivo de Minas Gerais no período de 2013 a 2025.....	93
GRÁFICO 1 - Incidência dos objetos presentes nos processos de contratação da Minas Gerais Administração e Serviços com Administração Pública Direta do Poder Executivo de Minas Gerais relacionados à gestão de documentos.....	88

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

AGE/MG	Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais
APJE	Arquivo Público Estadual Jordão Emerenciano
APM	Arquivo Público Mineiro
ARSAE/MG	Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais
BAGERGS	Banrisul Armazéns Gerais S.A
CBMMG	Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais
CEAMG	Conselho Estadual de Arquivos de Minas Gerais
CEPE	Companhia Editoria de Pernambuco
CGE/MG	Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais
CODEMGE	Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais
COGED/MGS	Coordenadoria de Gestão de Documentos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
CPAD	Comissão Permanente de Avaliação de Documentos
DEOP	Departamento de Obras Públicas do Estado de Minas Gerais
DEDOC	Departamento de Gestão de Documentos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
DETEL/MG	Departamento Estadual de Telecomunicações de Minas Gerais
DGLAB/PT	Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas de Portugal.
FCS	Fundação Clóvis Salgado
FEAM	Fundação Estadual de Meio Ambiente de Minas Gerais
FHEMIG	Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais
FJP	Fundação João Pinheiro
FUCAM	Fundação Educacional Caio Martins
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICA/MG	Intendência da Cidade Administrativa do Estado de Minas Gerais
IDENE/MG	Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais
IEF/MG	Instituto Estadual de Florestas de Minas Gerais
IGAM	Instituto Mineiro de Gestão das Águas
IGTEC	Instituto de Geoinformação e Tecnologia
IOERJ	Instituto de Organização e Execução de Obras do Estado do Rio de Janeiro
IOFMG	Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais
IPEM/MG	Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais
IPSEMG	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
ITER/MG	Instituto de Terras do Estado de Minas Gerais
LAI	Lei de Acesso à Informação
LEMG	Loteria do Estado de Minas Gerais
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
OGE/MG	Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais
PCMG	Polícia Civil de Minas Gerais
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PRODEMGE/MG	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
SEAP/MG	Secretaria de Estado de Administração Prisional de Minas Gerais
SEAPA/MG	Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
SECCRI/MG	Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais de Minas Gerais
SECIR/MG	Secretaria de Estado de Cidades e de Integração Regional de Minas Gerais
SECULT/MG	Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas Gerais

SECTES/MG	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais
SEDE/MG	Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais
SEDECTES/MG	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais
SEDS/MG	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEF/MG	Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais
SEGOV/MG	Secretaria de Estado de Governo de Minas Gerais
SEMAD/MG	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SEPLAG/MG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SES/MG	Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais
SESP/MG	Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais
SETES/MG	Secretaria de Estado de Turismo e Esportes de Minas Gerais
SETOP/MG	Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais
SETUR/MG	Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais
SG/MG	Secretaria Geral de Minas Gerais
TCE/MG	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
UEMG	Universidade do Estado de Minas Gerais
UTRAMIG	Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 PANORAMA DA TERCEIRIZAÇÃO EM ARQUIVOS	21
1.1 Terceirização em Arquivos no Brasil: Contexto, Críticas e Desafios Legislativos	28
1.2 Externalização de Serviços Arquivísticos: Um Estudo Comparativo entre Brasil, Espanha, França e Portugal	36
2 MINAS GERAIS: A RELAÇÃO DO GOVERNO COM O ARQUIVO	40
2.1 Uma breve história de Minas Gerais	40
2.2 Administração Pública em Minas Gerais: Entendendo as Estruturas Direta e Indireta ...	49
2.3 A Fragilidade da Política de Arquivos em Minas Gerais: O Papel do APM diante da Terceirização	51
2.4 Da Vinculação aos Contratos: A Dinâmica da MGS com a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG)	56
3 EMPRESAS PÚBLICAS E SUA RELAÇÃO COM SERVIÇOS DE GESTÃO DE DOCUMENTOS	60
3.1 Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS): História, Estrutura e Serviços Oferecidos	65
3.2 Comercialização de Serviços Arquivísticos: Da Proposta de gestão de documentos à Realidade da Guarda Externa.....	69
4 CONTRATOS DA MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A - MGS COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS	80
4.1 Escopo metodológico.....	80
4.2 Análise de dados	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

INTRODUÇÃO

Tendo como referência minha experiência como arquivista, observei que as empresas vencedoras de licitações para serviços arquivísticos frequentemente replicam os cenários preocupantes já debatidos pelos autores da área. Essa constatação me levou a refletir sobre os procedimentos que justificam tal contratação, especialmente quando o Estado, apesar de sua supremacia, falha em gerir seus próprios arquivos, um elemento imprescindível do funcionalismo público (Balbino; Silva, 2016; Pereira, 2012).

Essas indagações me conduziram a três perspectivas. A primeira é sobre o papel ético do arquivista e como o profissional agiria em situações adversas. Ele poderia denunciar irregularidades, tendo em vista que as ordens de trabalho muitas vezes se sobrepõem à sua vontade individual, sendo ditadas pelas promessas da empresa. Na segunda, ao mudar o foco para a empresa prestadora de serviços, percebi que o trabalho feito de forma mecânica, sem preocupação com a qualidade ou comprovação de resultados, era suficiente para garantir o pagamento. Contudo, essa prática representava um grave risco de perda de informação (Couture; Rousseau, 1998). A terceira perspectiva foi a da instituição contratante. Muitas vezes, ela conta com um servidor arquivista ou profissional técnico para fiscalizar o contrato. Nesses casos, a falta de supervisão adequada e a ausência de diretrizes claras sobre materiais e entregas tornavam a instituição cúmplice do descaso com o tratamento documental, como aponta Oliveira (2015). A partir disso, surge o questionamento: por que uma contratação que traria impactos negativos foi escolhida? Talvez pelo fato de a terceirização na gestão de documentos ser frequentemente defendida como meio de reduzir custos e aumentar a eficiência.

No entanto, quando essa escolha resulta na perda de controle, enfraquecimento da custódia e riscos à preservação do acervo, é fundamental questionar se haverá uma avaliação de riscos, critérios técnicos na seleção ou apenas conveniências políticas. A falta de fiscalização, a concentração de contratos em uma única empresa e o distanciamento do Estado de suas funções arquivísticas sugerem uma terceirização que pode ultrapassar os limites legais e comprometer a política arquivística vigente. Mais do que uma falha técnica, essa é uma estratégia política que enfraquece a soberania documental e o uso dos recursos públicos.

Essas reflexões indicam que uma prática tão comum e adotada não pode ser vista somente sob uma luz negativa. Para buscar respostas, é preciso analisar tanto os fatores que comprometem a qualidade do trabalho quanto aqueles que poderiam torná-lo eficiente. Essa necessidade de aprofundamento deu origem ao primeiro esboço, ainda na condição de projeto de pesquisa. A ideia inicial era qualificar os serviços de terceirização em arquivos em instituições públicas de Belo Horizonte, utilizando uma metodologia descritivo-exploratória que mediria a satisfação das instituições com o serviço (Alves de Melo; Medina Batista; Parrela, 2023; Gil, 2008; Chiavenato, 2003).

Contudo, essa temática de pesquisa encontraria fatores contestáveis, como a personalidade das respostas em entrevistas, o interesse institucional em evitar denúncias e as dificuldades para obter autorização para a divulgação das informações coletadas, o que impactaria diretamente na fidedignidade dos resultados e entrega.

Seguimos então para reformulação da ótica prevista a fim de tornar a pesquisa mais factível, mantendo a problemática inicial, mas nos conduzindo a um alinhamento dos serviços comercializados com o conceito de gestão de documentos, para que pudessem ser capturados os pontos de convergência e divergência.

Ainda durante o aprofundamento da pesquisa e a busca por restringir o escopo, nos deparamos com a terceirização de arquivos a partir da Minas Gerais Administração e Serviços S.A - MGS, que, além da relevância pela relação com o Governo de Minas Gerais, se enquadrava no menos óbvio por ser uma empresa pública se tornando o foco da pesquisa.

Vale ressaltar que dois artigos foram decisivos: "Mapeamento da terceirização arquivística em Belo Horizonte e sua região metropolitana: empresas de guarda e gestão de documentos e perfil dos clientes atendidos" (Alves de Melo; Medina Batista; Parrela, 2023) e "Terceirização de gestão de documentos arquivística: um mapeamento na região metropolitana de Florianópolis" (Gonçalves; Silva, 2018), que proporcionaram esse encontro.

Posto isso, cabe verificar como as práticas da gestão de documentos, oriundas da terceirização realizada pela Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS) estavam acontecendo, não podendo ser analisadas apenas por experiências negativas compartilhadas por alguns autores. Sendo assim, foi necessário investigar tanto os fatores que comprometeriam a qualidade dos serviços arquivísticos quanto

os elementos que poderiam otimizar esses processos, estabelecendo parâmetros mais eficientes para contratações futuras.

Com base nessas considerações, foi possível delinear um novo cenário de investigação que focou em como a terceirização era conduzida no âmbito público, mesmo por uma empresa pública, para instituições públicas que adquiriam esses serviços. A crítica, portanto, seria direcionada não à prática em si, mas à forma como ela era aplicada.

A terceirização é uma prática gerencial que permite às instituições concentrarem seus esforços em atividades essenciais, delegando tarefas auxiliares, ou atividades-meio, a terceiros. Originada nos Estados Unidos como *outsourcing*, essa estratégia ganhou destaque durante a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, a terceirização consolidou-se no setor automobilístico e se expandiu para outros segmentos, incluindo, mais recentemente, serviços arquivísticos (Marcelino, 2015; Oliveira, 2015).

No contexto arquivístico, a terceirização delega atividades de gestão de documentos, como criação, avaliação, aquisição, conservação, classificação, descrição e difusão. Essas atividades são cruciais para a eficiência administrativa e o acesso à informação, sobretudo em instituições públicas, que geram um volume documental significativo. No entanto, a terceirização em arquivos tem particularidades que as diferenciam de outros serviços, principalmente pelo valor informacional e probatório dos documentos, essenciais para a transparência e a *accountability* (Alves de Melo; Medina Batista; Parrela, 2023; Jardim, 2016).

A gestão de documentos é um pilar da Arquivologia, abrangendo procedimentos desde a produção até a destinação final. No setor público, essa gestão é ainda mais crítica, pois está diretamente ligada ao cumprimento de obrigações legais e à preservação da memória institucional. A complexidade e o volume de documentos, porém, têm levado à adoção crescente da terceirização como solução para desafios operacionais (Couture; Rousseau, 1998; Rodrigues, 2013; Gonçalves; Silva, 2018).

Apesar do seu crescimento, a terceirização em arquivos não é isenta de controvérsias. Autores como Balbino e Silva (2016) e Oliveira (2015) destacam os riscos da transferência de responsabilidades, especialmente com falhas na fiscalização ou na execução dos serviços, havendo procedimentos inadequados que podem resultar em perdas irreparáveis, comprometendo a eficiência administrativa, o

direito à informação e a memória da sociedade. Ao mesmo tempo, a ausência de tratamento documental é igualmente problemática, levando ao acúmulo desordenado e dificultando a gestão e o acesso. Esses dilemas reforçam a necessidade de analisar criticamente a aplicação da terceirização em arquivos, sobretudo no setor público.

Nesse cenário, este estudo busca responder à pergunta central: "Como uma empresa que atua na terceirização em arquivos S, na condição de empresa pública, terceiriza a gestão de documentos da administração pública direta do Poder Executivo do Estado?" A escolha de Minas Gerais como objeto de análise se justifica por sua relevância socioeconômica e política.

O estado é o segundo mais populoso do Brasil, com uma economia diversificada e uma capital, Belo Horizonte, que ocupa a 4ª posição no PIB nacional. Além disso, Minas Gerais é líder em transparência pública no Índice de Transparência do Brasil e está em 3º lugar no ranking de competitividade dos estados (IBGE, 2024).

A MGS, como empresa pública, é um caso emblemático para o estudo da terceirização de gestão de documentos. Sua atuação no governo mineiro oferece um panorama rico para analisar os desafios e oportunidades associados à terceirização em arquivos, especialmente no que tange aos documentos públicos. Esta investigação pode fornecer percepções valiosas para Minas Gerais e outras unidades federativas que apresentam cenários semelhantes.

O objetivo geral do estudo é analisar a terceirização da gestão de documentos pela MGS no âmbito da administração pública direta do Poder Executivo de Minas Gerais. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender a terceirização no âmbito nacional e internacional, destacando suas origens, evolução e aplicação em serviços arquivísticos.
2. Elucidar o cenário do governo mineiro em relação à gestão de documentos, identificando os principais desafios e práticas.
3. Investigar o papel de empresas públicas, como a MGS, na terceirização de massas documentais, analisando sua estrutura, processos e impactos.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando análise documental e consulta a publicações oficiais do governo e da MGS. A coleta de dados incluiu a revisão de documentos públicos, editais e relatórios, além de contatos com responsáveis pela gestão de documentos na empresa. A análise dos dados foi embasada em conceitos teóricos sobre terceirização, legislação arquivística e gestão de documentos, com o apoio de autores clássicos e contemporâneos (Gil, 2008; Jardim, 2016; Lakatos, 2010).

A terceirização em arquivos no contexto da administração pública é um campo fértil para investigação acadêmica. A análise dos serviços da MGS permite examinar criticamente os desafios e oportunidades dessa prática, oferecendo subsídios para futuras pesquisas em Arquivologia e para a atuação profissional.

Este estudo preenche lacunas na literatura ao explorar a complexidade da terceirização em arquivos em um cenário de transformação digital, onde se cruzam demandas por transparência, eficiência e preservação documental. A reflexão sobre esse triângulo de pressões contribui para desenvolver modelos mais robustos de contratação e gestão de serviços arquivísticos (Balbino; Silva, 2016; Cook, 2012).

A relevância do tema transcende o âmbito acadêmico, pois a terceirização da gestão de documentos afeta diretamente a sociedade, impactando o acesso à informação, a preservação da memória e a *accountability* das instituições públicas. Espera-se que esta pesquisa não apenas amplie o conhecimento sobre o tema, mas também inspire novas práticas que promovam a eficiência e a responsabilidade na gestão de documentos públicos.

A trajetória deste trabalho visou a observar a terceirização em um cenário alternativo às entidades privadas, focando estritamente nos serviços de uma empresa pública para a Administração Direta do Poder Executivo de Minas Gerais. A dissertação foi dividida em quatro seções, além da introdução e das considerações finais:

- O panorama da terceirização em arquivos
- Minas Gerais: A institucionalização Governamental ao Arquivo
- Empresas públicas e sua relação com os serviços de gestão de documentos

- Contratos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A - MGS com instituições públicas do estado de Minas Gerais

Iniciei a dissertação explorando a terceirização em pontos não desenvolvidos na qualificação, trocando o termo "terceirização arquivística" por "terceirização em arquivos". O estudo permitiu compreender as camadas de aplicabilidade da terceirização em serviços arquivísticos e os agentes envolvidos. Sendo assim, foi possível concluir que a externalização é o modelo de terceirização mais adequado para o contexto analisado.

Analisei a história do governo mineiro, as causas e efeitos que levaram à guarda de arquivos pela MGS e as relações políticas e estruturais que sustentaram essa decisão. Também considerei a participação do Arquivo Público Mineiro e das políticas públicas que normatizam as atividades arquivísticas no poder executivo. Em seguida, examinei a existência de empresas públicas que terceirizam serviços arquivísticos no Brasil, focando na trajetória da MGS e no tipo de serviço que ela comercializa e como este serviço se relaciona com a gestão de documentos.

Por fim, a metodologia e a análise de informações evidenciaram o caminho para a conclusão. Os dados dos contratos entre a MGS e a Administração Direta do Poder Executivo de Minas Gerais (2010-2024), juntamente com os faturamentos e listas de eliminação do mesmo período, mostraram que alguns clientes praticam a gestão de documentos de forma eficaz, usando a terceirização da MGS como um recurso administrativo previsto pelo Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ.

1 PANORAMA DA TERCEIRIZAÇÃO EM ARQUIVOS

A terceirização tem se tornado cada vez mais relevante para a prática arquivística, especialmente após a Lei nº 13.429 de 2017¹. Essa legislação, ao permitir a contratação de terceiros para atividades-fim, ampliou significativamente as possibilidades de atuação de empresas prestadoras de serviços.

O caráter rotineiro da terceirização se manifesta em diversas instituições, tanto públicas quanto privadas, a ponto de ser difícil distinguir se uma atividade é executada por funcionários da própria instituição ou por uma empresa contratada (Krein, 2007; Oliveira, 1997).

O termo "terceirização" chegou ao Brasil por volta da década de 1970, derivado do latim *tertiariu*. Embora seja comumente usados como tradução para o inglês *outsourcing*, uma investigação mais aprofundada nos permitiu identificar o termo "externalização" como uma tradução mais literal e adequada, sendo uma das características que distinguem a terceirização no contexto brasileiro (Frez; Mello, 2017; Oliveira, 2015).

A expressão *outsourcing*, popularizada pela indústria americana na década de 1950, tem origem nas palavras inglesas *out* (fora) e *sourcing* (fonte). Sua principal característica é a execução de serviços por pessoal externo à empresa, independentemente de o trabalho ser realizado dentro ou fora das instalações do contratante (Boone, 2009).

No entanto, a tradução direta e a consequente adoção dos termos *outsourcing* e "terceirização" têm gerado questionamentos, pois as palavras, embora relacionadas, não são sinônimas.

Em conformidade com o formato de trabalho similar em outros países, o termo "externalização" seria o mais preciso no Brasil, por ser uma tradução literal do núcleo *out* de *outsourcing* (Ventura, 2011).

Dessa forma, a palavra se torna um cognato, com a mesma origem e significado. No entanto, é importante considerar que o uso de "terceirização" como uma adaptação linguística é comum na criação de novos termos.

¹ Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm. Acesso em: 17 mai. 2023.

Devemos considerar que, assim como em outros países que utilizam o termo *outsourcing* para abarcar qualquer atividade executada por terceiros, também usamos a palavra "terceirização" de forma ampla. Contudo, nossa língua nos permite ser mais específicos (Ventura 2011).

Segundo Cougo Junior e Albernaz (2017), é possível diferenciar a terceirização realizada no ambiente da própria empresa contratada (externalização) daquela que ocorre nas dependências da contratante (internalização).

A necessidade de especificar o tipo de terceirização também se manifesta em outros países, como os de língua espanhola e os Estados Unidos. Cougo Junior e Albernaz (2017) demonstram que nesses locais há uma preferência por categorizar as formas de trabalho com expressões como *dumbsourcing*, *multisourcing*, *co-sourcing*, *smart-sourcing* e *global sourcing*, que indicam particularidades sobre como, onde e por quem os serviços são executados.

Embora possam ser resumidas como "terceirização", essas expressões demonstram a riqueza da diferenciação, algo que o contexto brasileiro poderia explorar mais.

A terceirização está intimamente ligada à evolução do trabalho na história da humanidade. O trabalho, que se tornou um elemento natural e necessário para a vida em sociedade, tem sido visto como um propósito vital e, principalmente, como fator de geração de capital (Marcelino; Cavalcante, 2021).

A ideia de que ele edifica o ser humano é amplamente difundida, mas é inegável que constitui um elemento essencial para a definição da função social de quem o exerce. Contudo, a segregação entre trabalhadores primários e terceirizados tem gerado discussões, pois, muitas vezes, ambos executam as mesmas funções, mas sob diferentes regimes contratuais (Antunes, 2015; Faria, 1994; Krein, 2007).

A história nos mostra que, desde as revoluções industriais, os regimes de trabalho têm passado por constantes mudanças, seja na remuneração ou no tipo de mão de obra. Diversas modalidades, como escravidão, trabalho compulsório, servidão, voluntariado, estágios e regimes de CLT ou PJ, coexistiram em diferentes momentos, refletindo o contexto cronológico de cada época (Antunes, 2015; Krein, 1994).

O regime de trabalho é frequentemente direcionado por estratégias capitalistas, impulsionadas pela dinâmica de oferta e demanda. Segundo Krein (1994), o sistema

se vê obrigado a evoluir conforme as necessidades do mercado, buscando produzir mais lucro por meio de mão de obra mais barata e rápida, remunerada ou não. A Segunda Guerra Mundial, nesse sentido, foi um marco histórico que acelerou transformações significativas.

A demanda por produção bélica em larga escala e a necessidade de estratégias industriais eficientes levaram à priorização das atividades-fim, enquanto as atividades-meio passaram a ser terceirizadas. Esse movimento otimizou a logística militar e consolidou um modelo de gestão que seria adotado no pós-guerra, redefinindo a relação entre produção, especialização e divisão de trabalho em escala global. Foi nesse contexto que surgiu o processo de *outsourcing*, precursor da terceirização como a conhecemos no Brasil (Frez; Mello, 2017).

De acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005), as atividades são divididas em atividade-fim, "desenvolvida em decorrência da finalidade de uma instituição", e atividade-meio, "que dá apoio à consecução das atividades-fim de uma instituição".

A terceirização, ao permitir a transferência de atividades-meio para a execução de terceiros, se popularizou em diversos setores. Amparada pela justificativa de que as empresas poderiam focar em suas atividades principais para aumentar o desempenho, a terceirização, no entanto, frequentemente ignorou as condições de trabalho e os direitos dos trabalhadores (Marcelino; Cavalcante, 2021).

A precarização das formas de trabalho no início do século XX e o empenho das lutas operárias resultaram na intervenção mais assertiva sobre os direitos trabalhistas. Um dos marcos foi a aprovação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) no Brasil, na década de 1940 (Faria, 1994).

Apesar do cenário de incertezas do período ditatorial, as primeiras faíscas da terceirização brasileira se manifestaram entre as décadas de 1960 e 1980, com a produção de componentes essenciais na indústria automobilística (Krein, 2007).

Há divergências entre os autores quanto à primeira menção da terceirização na legislação brasileira. Há referências que sugerem na Lei nº 4.886/65 e nos Decretos-Lei nº 1.212 e nº 1.216, de 1966, também mencionados por Frez e Mello (2017). Já Oliveira (2015) aponta o Decreto-Lei nº 200, de 1967, como o marco inicial, no contexto da reforma administrativa federal da época.

Quadro 1 - Legislação federal relacionada à terceirização no período de 1965 a 2017

Lei 4.886/1965	Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos
Decreto-lei 1.212/1966	Autoriza o Departamento Nacional do Café, em Liquidação, a adquirir Títulos da Dívida Pública Federal, para os fins que menciona.
Decreto-lei 1.216/1966	Dispõe sobre a Organização da Casa da Moeda e dá outras providências.
Decreto-lei 200/1967	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
Decreto de 62.756/1968	Dispõe sobre a coordenação e fiscalização das Agências de Colocação, submetendo-as ao controle do Departamento Nacional de Mão de Obra e dá outras providências.
Decreto-lei 1.034/1969	Dispõe sobre medidas de segurança para Instituições Bancárias, Caixas Econômicas e Cooperativas de Créditos, e dá outras providências.
Lei de 5.645/1970	Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais e dá outras providências.
Lei de 6.019/1974	Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas e dá outras Providências.
Lei de 7.102/1983	Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providências.
Lei de 8.863/1994	Altera a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983.
Lei 8.949/1994	Acrescenta parágrafo ao art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para declarar a inexistência de vínculo empregatício entre as cooperativas e seus associados.
Lei 9.017/1995	Estabelece normas de controle e fiscalização sobre produtos e insumos químicos que possam ser destinados à elaboração da cocaína em suas diversas formas e de outras substâncias entorpecentes ou que determinem dependência física ou psíquica e altera dispositivos da Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, que dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento de empresas particulares que explorem serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providências.
Emenda Const. 9/1995	Dá nova redação ao art. 177 da Constituição Federal, alterando e inserindo parágrafos.
Lei 9.472/1997	Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995.

Lei 13.429/2017	Altera dispositivos da Lei n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.
Lei 13.467/2017	Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

Fonte: Elaboração própria com base em consulta a website de busca, utilizando as palavras-chave "leis de terceirização".

No Quadro 1 - Legislação federal relacionada à terceirização no período de 1965 a 2017, encontram-se as menções e instrumentos legislativos que tangenciam a terceirização no Brasil ao longo do tempo.

Do início no setor automobilístico, impulsionada pelo modelo fordista/taylorista, a terceirização expandiu-se para diversos serviços, inicialmente restritos a atividades-meio e, mais recentemente, também a atividades-fim. O que antes se limitava a operações como limpeza, transporte e manutenção, hoje abarca esferas organizacionais, táticas e estratégicas (Krein, 2007; Oliveira, 1997).

Apesar da evolução, nenhum dos dispositivos legais mencionados utiliza explicitamente o termo "terceirização" nem oferece uma definição formal. A função desses instrumentos é regulamentar a prática, não a definir, o que nos permite visualizar o percurso que moldou o entendimento do termo.

Embora os instrumentos legislativos se refiram a uma variedade de nomenclaturas como externalização, descentralização, terceiro e empresa prestadora de serviço, essa pluralidade de usos nos ajuda a refinar a definição do termo.

Decidimos não incluir o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 no quadro que trata da fundamentação da contratação de serviços. Apesar de ter sido estabelecida 23 anos após a "primeira menção à terceirização", a norma ainda gera amplos debates, mesmo 29 anos após a última alteração do tema.

Segundo Frez e Mello (2017), a terceirização envolve dois agentes: o contratante e o contratado. A empresa contratada é responsável por fornecer os serviços, além de recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Cabe a ela a responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e legais, sempre considerando os termos do edital de contratação. Esses editais, muitas vezes,

permitem brechas para "terceirização da terceirização", subcontratação ou quarteirizações, desde que o escopo principal do contrato seja executado.

Ainda assim, a terceirização, que tende a manter certo afastamento dos moldes da dignidade do trabalho com salários justos, profissionais qualificados e boas condições de trabalho, é defendida pela ideia de que as empresas podem direcionar seus esforços para suas atividades principais (Oliveira, 1997; Oliveira, 2015).

Isso, teoricamente, melhora a qualidade do produto ou serviço e amplia as oportunidades de trabalho, por diminuir a burocracia da contratação em massa ao transferir as responsabilidades trabalhistas para a empresa contratada. Esses aspectos, listados como vantagens e desvantagens, dividem os defensores e opositores da terceirização (Marcelino; Cavalcante, 2021).

A concepção mais atual da terceirização, amparada pelo Artigo 9, § 3º, da Lei nº 13.429, rompe com a antiga limitação às atividades-meio, abrindo precedentes para a sua aplicação em atividades-fim

O contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços (BRASIL, 2017).

Oliveira (2015) conceitua a terceirização com base na ideia

Do repasse de atividades-meio (acessórias) para execução por terceiros especializados, permitindo, assim, que a instituição/empresa, ao terceirizar algumas de suas atividades, possa direcionar a atenção para suas atividades finalísticas (OLIVEIRA, 2015).

Pelo que podemos ver, há uma afinidade com o dito na legislação, que poderemos constatar ser fortemente replicadas por outros autores como Costa e Begin (2018) de que

A terceirização consiste na possibilidade de uma empresa prestadora de serviços ser contratada por outra empresa para prestar serviços, dispondo, para tanto, de seu pessoal contratado (COSTA; BEGIN, 2018).

Os autores complementam que terceirização é "a contratação de uma empresa de fora para prestar serviço a outra internamente" (Costa; Begin, 2018). Eles também observam que as discussões sobre o tema são mais robustas na área de

Administração, focadas em formas de contratação, vantagens, desvantagens e os impactos gerados por essa modalidade.

Apesar de nenhum autor ter chegado a um consenso definitivo, os posicionamentos sobre a terceirização são notavelmente próximos. Entre as abordagens que refletem a definição de forma mais clara e completa, destaco a de Campos (2004), que a descreve como

[...] transferir a terceiros atividades anteriormente a cargo da própria empresa. A terceirização, assim concebida, possui duas vertentes: transferência a terceiros de toda e qualquer atividade ou apenas das chamadas atividades-meio (CAMPOS, 2004, grifo nosso).

Diante desse panorama, a terceirização, seja como externalização de atividades-meio ou em sua expansão para atividades-fim, consolidou-se como uma realidade irreversível no mundo do trabalho, inclusive no âmbito arquivístico. No entanto, sua aplicação em arquivos no Brasil exige uma análise crítica. Afinal, essa prática envolve não apenas questões trabalhistas e gerenciais, mas também impacta diretamente a preservação documental, a qualidade dos serviços e a própria identidade profissional do arquivista (Balbino; Silva, 2016; Couture; Rousseau, 1998; Venâncio, 2024).

É justamente essa especificidade, os desafios e as contradições da terceirização em arquivos brasileiros que serão explorados a seguir. A próxima seção examinará como essa prática tem sido operacionalizada, seus riscos para a gestão de documentos e as possíveis alternativas para conciliar eficiência administrativa com excelência técnica.

1.1 Terceirização em Arquivos no Brasil: Contexto, Críticas e Desafios Legislativos

Durante a década de 1980, a terceirização foi vista como uma solução rápida e revolucionária para os crescentes problemas de acúmulo de massas documentais. Essa prática aliviava as instituições de incômodos financeiros e de espaço, que se mantêm como as principais preocupações até hoje, ofuscando a verdadeira problemática relacionada à informação (Balbino; Silva, 2016; Oliveira, 2015).

A ascensão de ideias neoliberais também impulsionou a terceirização no setor público, promovendo a transferência de responsabilidades do Estado para empresas privadas. Essa doutrina, que avançou no Brasil, tornou quase inevitável que os documentos arquivísticos fossem incluídos nesse processo (Pereira, 2012; Venâncio, 2024).

As instituições arquivísticas enfrentaram crises e transformações profundas que vão além do perfil de seus gestores. Desde a década de 1990, reformas administrativas estaduais foram direcionadas para modelos neoliberais, delegando funções públicas ao setor privado. Essa dinâmica afetou e ainda afeta diretamente os arquivos, gerando tentativas de terceirização de suas funções, muitas vezes em desacordo com a Constituição e a legislação arquivística (Alves de Melo; Medina Batista; Parrela, 2023; Venâncio, 2024).

A falta de contingência para a terceirização em arquivos, somada aos ritos burocráticos que atrasam o desenvolvimento e a implementação de políticas arquivísticas, contribuíram para que essa prática se consolidasse. A terceirização se estabeleceu como "fornecimento de serviços de gestão de documentos", abarcando diversas possibilidades, comercializadas tanto como produto quanto como serviço. Os quatro tipos predominantes de terceirização são: a contratação de mão de obra de arquivista (Serviço), a delegação de funções arquivísticas (Produto), a externalização (Serviço) e a aquisição de software de gestão (Produto) (Cougo Junior; Albernaz, 2017; Oliveira, 2015; Ventura, 2011).

É fundamental entender o que significa "serviço" e "produto" sob a ótica da terceirização em arquivos. Kotler (1998) define serviço como "toda atividade que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de um bem", destacando suas características de intangibilidade,

heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. Por outro lado, a definição de produto não deve ser vista como antônima à definição de serviço. Segundo Bateson e Hoffman (2001), seria quase incomum encontrar um serviço ou produto puro, pois o consumo de um produto implica ignorar quem o produziu ou o que viabilizou sua aquisição.

Diante da necessidade de normatizar essas práticas, o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) publicou a Resolução n. 6, de 15 de maio de 1997. O artigo 3º da norma, sobre a adoção de serviços terceirizados em arquivos, indica que

Poderão ser contratados serviços para a execução de atividades técnicas auxiliares, desde que planejados, supervisionados e controlados por agentes públicos pertencentes aos órgãos e entidades produtores e acumuladores dos documentos (CONARQ, 1997).

Durante a análise dos textos, os autores manifestaram preocupações não apenas com as atividades auxiliares, mas também com outras práticas que desafiam o cumprimento da resolução, gerando críticas à fiscalização e servindo de alerta para a comunidade arquivística. As atividades mais comumente terceirizadas incluem guarda externa, higienização e digitalização de acervos e a elaboração de instrumentos de gestão (Abreu, 2018; Balbino; Silva, 2016; Costa; Bedin; Gonçalves; Silva, 2018; Nascimento, 2017; Oliveira, 2015).

Nascimento (2017) destaca o descontentamento com os serviços de guarda externa devido ao "[...] dever de custódia e ao dever de proteção dos documentos transferidos e armazenados nos depósitos das empresas contratadas [...]". Essa terceirização de responsabilidade, mesmo em atividades que não são auxiliares, cria um conflito direto entre a prática e o que é previsto no Artigo 2º da Resolução nº 6 do CONARQ

A guarda dos documentos públicos é exclusiva dos órgãos e entidades do Poder Público, visando a garantir o acesso e a democratização da informação, sem ônus, para a administração e para o cidadão (CONARQ, 1997).

No âmbito da digitalização, o Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020, regulamenta a produção de documentos digitalizados, conferindo-lhes os mesmos efeitos legais dos originais. Essa atividade é motivada principalmente pela intenção de substituir documentos físicos por cópias digitais, visando a liberar espaço, agilizar o acesso e otimizar a gestão. No entanto, para que essa ação seja eficaz, é essencial

que a instituição tenha uma gestão de documentos bem estabelecida. Além disso, a própria legislação deve ser observada, atentando-se às exceções que permitem a substituição e alinhando-as às expectativas para os documentos digitalizados (Oliveira, 2015; Rocha, 2019).

Para compreender os procedimentos em que os instrumentos de gestão atuam, é fundamental definir primeiramente a Gestão de Documentos. O principal texto legal sobre o tema, a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, a define como

O conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente (BRASIL, 1991).

Acerca da elaboração de instrumentos de gestão de documentos, a legislação não estabelece explicitamente a quem cabe a responsabilidade para atividades-meio, o que permite que essa função seja absorvida pela terceirização. No entanto, políticas públicas arquivísticas, como as do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais² e do Poder Executivo Federal³, encarregam determinados poderes de produzir esses instrumentos. Outras esferas de governo, como a municipal, geralmente têm políticas próprias que servem de guia para a gestão de suas atividades-meio.

O CONARQ (Conselho Nacional de Arquivos) incentiva e oferece modelos para a criação e uniformização de instrumentos, como listas de eliminação e editais de ciência de eliminação. Ele também orienta a instauração de uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD), responsável por elaborar os instrumentos para as atividades-fim, conforme o art. 9º do Decreto nº 10.148, de 2019.

Há uma notável preocupação com os documentos de atividades-fim, enquanto os de atividades-meio são tratados com certa negligência. Apesar disso, o tratamento da documentação não deveria distinguir o grau de importância. A avaliação de ambos deve considerar seus valores primários e secundários, independentemente de se tratar de uma análise por assunto, estrutural ou funcional (Jardim, 2016).

² Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo para o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: https://www.arquivopublico.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/07/TTDD_atualizada_01_07_2025.pdf. Acesso em: 25 nov. 2024.

³ Código de classificação e tabela de temporalidade e destinação de documentos relativos às atividades-meio/ suporte do Poder Executivo federal. Disponível em: https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/servicos/gestao-de-documentos/orientacao-tecnica-1/codigo-de-classificacao-e-tabela-de-temporalidade-e-destinacao-de-documentos-de-arquivo/cod_classif_tab_temp_ativ_meio_atualizacao_2024.pdf. Aceso em: 25 nov. 2024.

Com a publicação da Lei nº 13.429, que autoriza a terceirização em atividades-meio e fim, a recomendação do Art. 3º da Resolução nº 6 do CONARQ, que limitava a terceirização às atividades-meio, parece ter sido superada. Para esclarecer essa questão, entramos em contato com o Arquivo Nacional e recebemos a seguinte resposta da Secretaria-Executiva do CONARQ⁴

A Resolução nº 6 do Conarq faz parte de um conjunto de resoluções que precisam ser atualizadas. O tema foi discutido em várias reuniões do Conarq, mas ainda não houve a aprovação de uma proposta de atualização. A lei nº 13.429, de 31 de março de 2017, também dispõe sobre questões relacionadas à terceirização. Em caso de divergências entre esses dois dispositivos, prevalece a Lei (CONARQ, 2024).

A terceirização pode ser aplicada às funções arquivísticas, tanto em atividades-meio quanto em atividades-fim. Segundo Couture e Rousseau (1998), essas funções são divididas em sete: produção, classificação, avaliação, descrição, aquisição, difusão e conservação.

Abreu (2017) destaca que a terceirização foi mencionada em três momentos nas discussões do CONARQ. Em nossa atualização, o tema foi abordado em 19 das 111 reuniões, entre plenárias ordinárias e extraordinárias, conforme detalhado no Quadro 2 – Listagem de reuniões do Conselho Nacional de Arquivos, que tratam a terceirização em Arquivos no período de 1997 a 2022.

O assunto também foi pauta no VII Seminário do Siga, que teve como tema "O papel da gestão de documentos e arquivos na modernização do Estado". É notável que os debates sobre terceirização de documentos arquivísticos se concentram na esfera pública, com discussões sobre a revisão da resolução e as inquietações do tema, enquanto o setor privado é pouco mencionado (Balbino; Silva, 2016; Ventura, 2011).

Esse enfoque pode ser explicado pela maior transparência e regulamentação dos arquivos públicos, além da pressão social e legal por conformidade governamental.

⁴ Resposta da Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ, Arquivo Nacional, via Outlook em 10 de abril de 2024.

Quadro 2 – Listagem de reuniões do Conselho Nacional de Arquivos que tratam a terceirização em Arquivos no período de 1997 a 2022

Eventos	Data	Deliberações sobre terceirização
8ª Reunião plenária ordinária	12/05/1997	Apresentação em anexo da Resolução Nº6, de 15 de maio de 1997, do Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ.
12ª Reunião plenária ordinária	12/08/1998	Indica os serviços que podem ser terceirizados.
21ª Reunião plenária ordinária	11/06/2001	Foi encaminhada correspondência ao governador e secretário de administração de Pernambuco à época pela discussão levantada a adesão à terceirização.
28ª Reunião plenária ordinária	23/11/2002	Tratativas de alteração da Resolução Nº6 pela Câmara Técnica de Gestão de Documentos.
41ª Reunião plenária ordinária	31/07/2006	Sugestão de tema para compor a Coletânea de Textos Técnicos a serem tratados numa próxima reunião em 2006.
44ª Reunião plenária ordinária	05/12/2006	Menção no roteiro para a produção de uma Coletânea de Textos Técnicos a serem produzidos ou revisados.
46ª Reunião plenária ordinária	06/09/2007	Menção à necessidade de contratação, tendo em vista a popularização da terceirização em arquivos, embora a responsabilidade fosse da administração pública como previsto.
49ª Reunião plenária ordinária	10/12/2008	Houve uma longa discussão entre os conselheiros sobre a necessidade de reformulação da Resolução Nº 06 do CONARQ, tendo em vista as problematizações, e se deliberou pela criação de um Grupo de Trabalho.
50ª Reunião plenária ordinária	11/12/2008	Menção concernente às Recomendações Gerais para Digitalização de Documentos Arquivísticos em Formatos Convencionais apresentadas na reunião.
65ª Reunião plenária ordinária	06/03/2012	É proposta a reformulação da Resolução Nº. 6, de 15 de maio de 1997, sobre a terceirização de serviços arquivísticos públicos.
66ª Reunião plenária ordinária	07/03/2012	É retomada a discussão relacionada à alteração da Resolução Nº 6, estando aberta a recebimento de sugestões e após a composição, estando o texto final disponível para consulta pública pelo prazo de 60 dias.
67ª Reunião plenária ordinária	04/12/2012	Compreende-se que a Resolução nº 6 encontra-se em revisão. É também afirmado que o CONARQ se compromete a receber denúncias dos arquivos públicos estaduais quando constatadas práticas de terceirização que confrontam o

		art. 216, § 2º da Constituição Federal. ⁵
68ª Reunião plenária ordinária	05/12/2012	Foi discutida a revisão da Resolução Nº 06 do CONARQ para melhor delimitar a incorporação da terceirização em serviços de arquivo sem que houvesse alteração na resolução.
83ª Reunião plenária ordinária	08/03/2016	Retoma a revisão da resolução para que se definisse de uma forma melhor para “serviços técnicos auxiliares” sustentadas pela necessidade de fiscalização desses serviços, como a capacidade da administração pública em guardar, preservar e assegurar a documentação.
85ª Reunião plenária ordinária	30/11/2016	A revisão seguiu em pauta, no entanto não houve consenso sobre a sua alteração.
88ª Reunião plenária ordinária	20/09/2017	Análise de minuta para revogação da Resolução nº 6, que trata da terceirização de serviços arquivísticos, e sugere que este assunto seja debatido na próxima reunião.
89ª Reunião plenária ordinária	12/12/2017	Entra em discussão o novo texto da minuta para a Resolução Nº 6 a que se propõe após a aprovação da disponibilização do texto para consulta pública.
90ª Reunião plenária ordinária	13/12/2017	É aprovado um novo texto para a Resolução Nº 6 após as discussões em que se propõe a disponibilização do texto para consulta pública e futura revisão.
100ª Reunião plenária ordinária	25/08/2021	Discussão acerca da abertura de chamamento público da Prefeitura Municipal de São Paulo e sua inconsistência nas previsões do CONARQ e envio de nota explicativa relacionada à conformidade do tema.
VII Seminário do siga - O papel da gestão de documentos e arquivos na modernização do estado	22/11/2022 - 23/11/2022	Apresentação de uma Palestra relacionada a Contratações de serviços arquivísticos auxiliares, pela Sallya de Oliveira Pereira - Bibliotecária do Arquivo Nacional.

Fonte: Elaboração Própria, com base consultas às Atas de Reunião do Conselho Nacional de Arquivo

⁵ Art. 216 § 2º - Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem.

No setor privado, a terceirização é frequentemente tratada como uma questão interna, com menor visibilidade e rigor. A ausência de obrigações legais amplamente divulgadas e uma cultura organizacional que prioriza a confidencialidade e a eficiência operacional em vez de debates abertos sobre gestão de documentos contribuem para essa diferença (Ventura, 2011).

No entanto, essa abordagem restrita merece mais investigação, uma vez que documentos privados, mesmo não sendo de interesse público, podem ter um caráter pessoal e social relevante. Uma discussão que abarcasse tanto o âmbito público quanto o privado seria mais relevante para analisar os impactos, como as intervenções ineficientes da terceirização (Oliveira, 2015; Penteado, 2006).

Um caso tangível desses impactos é o do Arquivo Público Estadual Jordão Emerenciano - APJE, em Pernambuco, que tem enfrentado um grande processo de sucateamento, conforme explorado pelo website GIRO DA ARQUIVO (2023)⁶.

O governo estadual de Pernambuco instaurou, por meio da Lei estadual de nº 15.529⁷, uma empresa de economia mista designada para a "gestão de documentos". Essa empresa recebeu exclusividade para serviços de gestão operacional, o que contradiz a premissa do Artigo 1º da mesma lei, que afirma: "É dever do Poder Público a gestão de documentos e a proteção especial a documentos de arquivos [...]".

Conforme relatado no website, a falta de instrumentos de gestão para acompanhar o ciclo vital dos documentos resultou em um gasto público contínuo e sem acesso adequado à informação, apesar de a instituição ter sido criada exatamente para essa finalidade.

Há várias inconsistências nesse caso, desde a exclusividade concedida a uma empresa de economia mista, passando pela falta de investimento no arquivo público, até o descontrole da custódia, que confronta a própria legislação estadual. Situações como essa precisam ser questionadas e investigadas. Tais análises podem fomentar debates sobre os limites de se buscar uma solução a qualquer custo, ignorando recomendações e até a própria legislação.

⁶ Website Giro do Arquivo. Disponível em: <https://girodaarquivo.substack.com/>. Acesso em 25 nov. 2024.

⁷ Lei estadual de Pernambuco nº 15.529, de 23 de junho de 2015. Dispõe sobre a Política Estadual de gestão de documentos. Disponível em: [https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=15529&complemento=0&ano=2015&tip](https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=15529&complemento=0&ano=2015&tipo=&url=) o=&url=. Acesso em 25 nov. 2024.

A ausência de uma intervenção direta para fortalecer a instituição arquivística resultou em seu abandono, tornando-a refém da exclusividade que ela mesma gerou para se esquivar de um problema inicial. É complexo imaginar a não intervenção na situação, já que a ausência de recursos estruturais, humanos e financeiros também geraria resultados onerosos para a administração pública e a sociedade (Balbino; Silva, 2016; Oliveira, 1997; Pereira, 2012).

No entanto, é fundamental contar com o respeito às leis e a fiscalização dos órgãos competentes para que sejam desenvolvidos estudos e encontradas soluções reais, que justifiquem a terceirização como única opção (Di Petro, 2020).

Diante do que foi exposto, é inegável que a terceirização está presente na esfera dos serviços arquivísticos. É necessário acompanhar o desenvolvimento científico sobre o tema, analisando a produção acadêmica e explorando contextos internacionais, considerando que a terceirização em arquivos também acontece em outros países, mesmo que sob diferentes nomenclaturas (Ventura, 2011).

Essa investigação, a ser abordada no próximo capítulo, permitirá cruzar experiências e enriquecer a discussão dentro da Ciência da Informação.

É evidente que a terceirização está se expandindo para um universo de infinitas possibilidades, impulsionada pelo contexto capitalista. Embora não tenhamos aprofundado todos os benefícios e desvantagens, por não ser o foco, observa-se que a expansão progressiva da terceirização para diversos setores acompanha a evolução de processos e modelos de gestão (Marcelino; Cavalcante, 2021).

O mesmo procedimento deve ocorrer na esfera arquivística, considerando as novas tecnologias para a gestão de documentos digitais. A terceirização pode ser vista mais como uma aliada do que como uma inimiga, principalmente para demonstrar a relevância dos arquivos, que estão presentes em todos os lugares (Cook, 2012; Venâncio, 2024).

Por fim, mesmo que a comunidade arquivística ainda não tenha um consenso sobre como e quando investir na criação e revisão de regulamentações para delimitar o uso da terceirização, cedendo ao protagonismo do processo, devemos continuar exercendo a criticidade. Assim, poderemos encontrar formas de maximizar os bônus e superar os ônus de um serviço que, à primeira vista, parece problemático (Balbino; Silva, 2016; Venâncio, 2024).

1.2 Externalização de Serviços Arquivísticos: Um Estudo Comparativo entre Brasil, Espanha, França e Portugal

A externalização é, sem dúvida, a prática mais comum entre as modalidades de terceirização de serviços em arquivos, e esse cenário não difere no caso da MGS. Embora o termo "externalização" seja pouco utilizado no Brasil, ele é popular em países como França, Espanha e Portugal, onde é reconhecido como uma das principais formas de terceirização. No contexto brasileiro, essa prática está frequentemente associada ao armazenamento e tratamento de grandes volumes documentais em áreas externas, muitas vezes com o apoio de sistemas informatizados para busca e localização (Ventura, 2011).

Nos países europeus, o cenário é similar, mas a externalização também está profundamente ligada à transformação digital. Ela abrange a preservação do patrimônio cultural, a modernização dos arquivos públicos, a digitalização e a gestão eletrônica de documentos. No Brasil, a externalização ainda enfrenta muitas questões a serem discutidas e normatizadas para gerar mais confiança. Por isso, a análise de outros contextos se torna fundamental (Balbino; Silva, 2016; Ventura, 2011).

A Espanha se assemelha muito ao Brasil. Considerando não ter uma legislação exclusiva para a terceirização de arquivos, a regulamentação do tema está distribuída em diversas leis e decretos que regem a administração pública, os contratos e o patrimônio histórico conforme pudemos constatar através das buscas. A abordagem para a terceirização de forma mais indireta é conduzida por meio de normas mais amplas, que focam em pontos específicos como:

- A Lei de Contratos do Setor Público (LCSP) é a principal referência na legislação espanhola para o tema, vedando a externalização de atividades próprias do Estado. Nesse sentido, conforme a Lei 9/2017, "em nenhum caso os contratos de serviços poderão ter por objeto a realização de serviços que impliquem o exercício da autoridade inerente aos poderes públicos" (ESPAÑA, 2017, Art. 99.3, tradução nossa).
- Real Decreto 1708/2011, que cria o *Sistema Espanhol de Arquivos e a Ley del Patrimonio Histórico Español*, que definem a estrutura, as

funções e as responsabilidades dos arquivos públicos, determinando que o acervo arquivístico público é parte do patrimônio histórico.

A implicação direta para os arquivos é que a gestão integral de acervos públicos, abrangendo processos como avaliação, eliminação de documentos e custódia do patrimônio histórico, não pode ser delegada integralmente, tal como deveria também funcionar no cenário brasileiro.

Desse modo, as funções que envolvem o exercício de autoridade e a tomada de decisões finais sobre o destino dos documentos devem permanecer sob a responsabilidade exclusiva de funcionários públicos.

A guarda e a gestão do patrimônio documental são consideradas uma função essencial do Estado. A externalização, nesse contexto, deve ser compatível com a proteção e a acessibilidade desse patrimônio. Por isso, a legislação espanhola permite a terceirização apenas de serviços auxiliares, detendo a responsabilidade final e a supervisão técnica sob a administração pública.

Compreendemos que a legislação espanhola adota uma abordagem mais cautelosa quanto à externalização em arquivos, distinguindo claramente as tarefas que podem ser delegadas a empresas privadas daquelas que são próprias do papel do Estado. Tal postura reflete a preocupação central com a preservação do patrimônio documental como uma responsabilidade do setor público, diferindo da abordagem adotada em alguns outros países, onde a terceirização pode ser mais abrangente.

Na França, onde a externalização é uma prática comum nos setores público e privado, ela é regulada por normas consistentes que garantem a segurança, a confidencialidade e a integridade dos documentos.

A legislação francesa enfatiza a responsabilidade das instituições de assegurar que os serviços terceirizados cumpram os padrões exigidos, mesmo quando os documentos são armazenados e gerenciados fora de suas instalações. Entre os principais dispositivos legais, destacam-se:

- Código do Patrimônio (Code du Patrimoine): Seu Livro II trata especificamente dos arquivos, estabelecendo normas para a gestão, preservação e acesso a documentos públicos, incluindo aqueles terceirizados.

- Artigo L. 211-1: Define as responsabilidades das instituições públicas em relação à preservação e gestão de seus arquivos, mesmo quando externalizadas.
- Lei nº 78-753 de 17 de julho de 1978 (Lei de Arquivos) e Decreto nº 79-1037 de 3 de dezembro de 1979: Regulamenta a organização e a gestão dos arquivos públicos na França, incluindo a externalização de serviços.

Em Portugal, a externalização também é uma prática consolidada na gestão de arquivos. Um aspecto importante é que, mesmo com a adoção dessa prática, as instituições arquivísticas não perdem sua relevância. Pelo contrário, elas assumem papel fundamental como agências reguladoras (Ventura, 2011).

O Decreto-Lei nº 111/2012, de 23 de maio de 2012, reforça a função das instituições arquivísticas na supervisão e fiscalização dos processos de externalização, garantindo que os serviços terceirizados estejam em conformidade com as normas técnicas e legais. Isso assegura sua autoridade e importância como guardiãs da preservação e do acesso adequado aos documentos.

A Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas de Portugal (DGLAB/PT), por exemplo, desempenha esse papel, atuando de forma similar ao nosso CONARQ.

Outros dispositivos legais portugueses que merecem destaque são:

- Decreto-Lei nº 16/93, de 23 de janeiro de 1993: Estabelece as bases para a organização e funcionamento do Sistema Nacional de Arquivos em Portugal, definindo as responsabilidades de supervisão.
- Portaria nº 192/2013, de 24 de maio de 2013: Complementa o Decreto-Lei nº 111/2012, estabelecendo diretrizes específicas para a externalização, incluindo requisitos de segurança, confidencialidade e preservação.
- Lei nº 26/2016, de 22 de agosto de 2016 (Bases do Patrimônio Cultural): Reforça a importância das instituições arquivísticas na supervisão dos processos de externalização para que a terceirização não comprometa a integridade do patrimônio documental.

Diferentemente de Oliveira (2015), Ventura (2011) destaca as vantagens inerentes à externalização de serviços arquivísticos. Entre elas, a especialização dos serviços, visto que empresas terceirizadas têm expertise e tecnologia avançada para gestão, digitalização e preservação de documentos. Essa pode ser a razão para a permanência dos clientes da MGS. Além disso, a externalização permite a redução de custos operacionais e a liberação de espaços físicos, pois os documentos podem ser armazenados em locais externos.

Embora haja convergência em alguns pontos, as autoras também apontam desafios significativos. Um dos principais é garantir a confidencialidade dos documentos, especialmente quando se trata de informações sensíveis ou sigilosas. Outro desafio é a seleção de parceiros qualificados que cumpram padrões rigorosos de qualidade e segurança para evitar riscos à integridade e ao acesso aos arquivos (Oliveira, 2015; Ventura, 2011).

A incidência de legislações mostra que as discussões sobre normatização, fiscalização e controle de documentos externalizados parecem ser mais avançadas e sólidas em países como França, Espanha e Portugal do que no Brasil.

Contudo, novos desafios devem ser observados, como a contratação de serviços de nuvem, que se encaixam perfeitamente na definição de externalização, para o armazenamento de dados, informações e documentos, muitas vezes em servidores internacionais.

Essa questão exige um debate aprofundado na Ciência da Informação e nas políticas públicas sobre a regulamentação dessas práticas, especialmente quando exercidas pelo setor público em favor do desenvolvimento tecnológico e da custódia do patrimônio arquivístico.

A externalização, alinhada às funções arquivísticas, manifesta-se claramente nas etapas de classificação, avaliação, descrição e conservação, principalmente quando documentos analógicos são transferidos para a guarda de uma empresa terceirizada ou para locais de preparação fora de sua origem. Essas práticas podem ser facilmente adaptadas para documentos digitais, como na transferência de um acervo para uma consultoria (Baptista; Couture; Rousseau, 1998; Rocha, 2019).

2 MINAS GERAIS: A RELAÇÃO DO GOVERNO COM O ARQUIVO

2.1 Uma breve história de Minas Gerais

A exploração da região que hoje corresponde a Minas Gerais teve início no século XVI, liderada por bandeirantes em busca de ouro e pedras preciosas. Em 1709, foi instituída a Capitania de São Paulo e Minas de Ouro que, em 1720, foi desmembrada, transformando Minas Gerais em uma unidade administrativa independente (Furtado, 2007).

No início do século XVIII, a região se destacou como um dos principais centros econômicos da colônia, impulsionada pelo rápido povoamento decorrente da mineração. Contudo, por volta de 1750, a produção aurífera entrou em declínio, levando Portugal a implementar medidas fiscais mais rigorosas. Esse contexto culminou na Inconfidência Mineira, o mais importante movimento político e histórico do estado, ocorrido em 1789 (Schwarcz; Starling, 2015).

Inspirada pelos ideais iluministas e pela independência das colônias inglesas na América do Norte, a Inconfidência Mineira reuniu proprietários rurais, intelectuais, clérigos e militares com o objetivo de romper com a dominação portuguesa, e Tiradentes, um dos líderes do movimento, tornou-se mártir dessa tentativa de independência.

Schwarcz e Starling (2015) destacam que "a execução de Tiradentes representou a tentativa da Coroa Portuguesa de suprimir qualquer movimento separatista, utilizando a punição exemplar como estratégia de dissuasão." Embora a conspiração tenha sido reprimida, a Inconfidência deixou um legado político e cultural que perdura até hoje em Minas Gerais, sendo considerada um marco precursor das ideias republicanas no Brasil.

A mineração foi a principal força da economia mineira por décadas, mas limitou o crescimento de outras atividades. Somente no século XIX, com o declínio da mineração, a cafeicultura foi introduzida e rapidamente se tornou a principal atividade econômica da província, impulsionando o povoamento e o desenvolvimento da infraestrutura de transportes (Dean, 1971).

Belo Horizonte foi inaugurada em 1897, projetada para ser a nova capital de Minas Gerais, substituindo Ouro Preto. A decisão de criar a nova capital foi

impulsionada pela necessidade de modernização e de uma maior funcionalidade urbana. Guimarães (2002) destaca que a construção de Belo Horizonte reflete o objetivo de criar uma cidade que simbolizasse o progresso da República no Brasil.

Inspirada em modelos urbanísticos europeus e norte-americanos, Belo Horizonte foi uma das primeiras cidades planejadas do Brasil. Idealizada pelo engenheiro Aarão Reis, sua estrutura urbana é caracterizada por quadras regulares e largas avenidas (Guimarães, 2002).

A transição política pós-Proclamação da República, em 1889, marcou o início da democracia em Minas Gerais a partir da queda do Império, tendo sido iniciado o processo de democratização, ainda que de forma gradual e limitada. Essa mudança se refletiu diretamente no urbanismo e na organização das cidades, com Belo Horizonte se consolidando como o símbolo do novo ciclo de desenvolvimento e modernização republicana (Andrade, 2006; Guimarães, 2002).

A capital Belo Horizonte surgiu de um projeto articulado pelas elites políticas e econômicas mineiras no final do século XIX. A antiga capital, Ouro Preto, simbolizava o passado colonial que a recém-proclamada república buscava deixar para trás. Assim, a construção da nova capital, o principal empreendimento dessas elites entre 1894 e 1897, tornou-se o marco da nova era (Guimarães, 2002).

Após a Proclamação da República, o marechal Deodoro da Fonseca designou Antônio Felício dos Santos para dar posse ao adesista Cesário Alvim como presidente de Minas Gerais. No entanto, como Alvim não foi encontrado, Felício dos Santos empossou o republicano de destaque Antônio Olinto dos Santos Pires, cujo governo durou apenas oito dias (Aguiar, 2006; Minas Gerais, 2025). Esse episódio representou um momento importante na transição política do estado, com o fortalecimento das elites republicanas e a centralização do poder. Segundo Guimarães (2002), o período pós-Proclamação trouxe uma nova configuração para Minas Gerais.

A transição política mineira se insere no contexto das transformações econômicas e industriais do Brasil. Como Dean (1971) observa, a industrialização no início do século XX impactou o desenvolvimento político e econômico, promovendo a reorganização dos poderes locais e o surgimento de novas elites. Em Minas Gerais, essa reorganização foi acompanhada pela modernização da infraestrutura, com Belo Horizonte se tornando um centro de poder e desenvolvimento.

O plano urbanístico de Belo Horizonte previa a divisão da cidade em zonas urbana e suburbana, além da criação de "colônias" agrícolas para formar um cinturão verde habitado por imigrantes europeus e agricultores brasileiros. Algumas dessas colônias, como Carlos Prates e Bias Fortes, foram estabelecidas nas proximidades da atual Avenida do Contorno. Essa organização visava a transformar a cidade em um centro de industrialização, urbanização e produção agrícola, promovendo um modelo econômico diversificado (Aguiar, 2006; Guimarães, 2002).

O estado de Minas Gerais teve, em diferentes períodos históricos, governadores que marcaram a política nacional. Seus legados permanecem objeto de estudo e debate, e seus nomes reverberam em construções, avenidas, praças e ruas da capital e dos 853 municípios que integram o estado. Nesse processo, a sequência de governadores que assumiram a liderança estadual desempenhou papéis cruciais na implementação de transformações que moldaram o estado até sua configuração atual.

Projetada para abrigar as sedes da administração estadual, a Praça da Liberdade é hoje um dos principais pontos turísticos de Belo Horizonte. Com seus jardins ornamentais e o corredor de palmeiras imperiais, ela abriga o Circuito Cultural Praça da Liberdade, que reúne museus e centros de arte. Essa transformação a consolidou como um importante centro de lazer e cultura para a população local e turistas (Aguiar, 2006; Circuito Liberdade, 2017).

Um marco político importante na reorganização do governo mineiro foi a inauguração da Cidade Administrativa em 2010. O novo complexo, que simbolizou a transferência da sede do governo estadual para fora da Praça da Liberdade, permitiu que os prédios antes ocupados pelas secretarias fossem convertidos em espaços culturais.

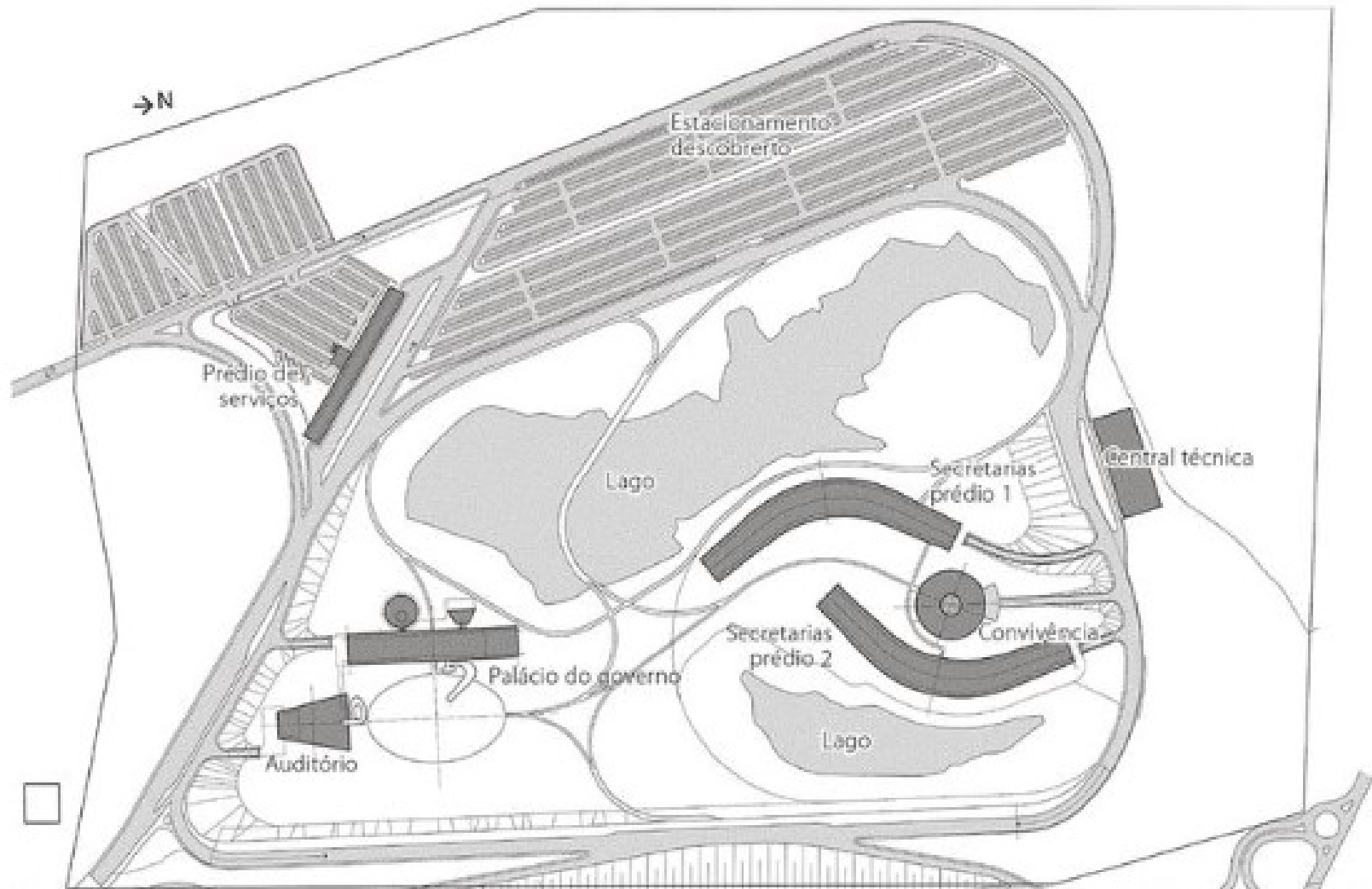
A Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, sede do Governo de Minas Gerais, foi projetada por Oscar Niemeyer na região norte de Belo Horizonte, com 804 mil m². Ela abriga o Palácio Tiradentes (o maior prédio suspenso do mundo), além dos prédios Minas e Gerais, o auditório JK e um centro de convivência. A estrutura, que acomoda 56 órgãos estaduais e cerca de 18 mil pessoas, conta com serviços como restaurantes, lojas e refeitórios (Minas Gerais, 2025).

Figura 2 — Mapa político de Minas Gerais no ano de 2018



Fonte: IBGE. Disponível em: https://educa.ibge.gov.br/images/7a12/estados/minas_gerais.pdf. Acesso em 20 mai. 2025.

Figura 3 — Planta da Cidade Administrativa do Governo de Minas Gerais



Fonte: Revista Projeto. Disponível em: <https://revistaprojeto.com.br/acervo/oscar-niemeyer-complexo-institucional-28-07-2010/>. Acesso em: 28 jan. 2025

A inauguração ocorreu durante o mandato do governador Aécio Neves em 2010. No entanto, a construção não previu uma área destinada aos documentos produzidos e armazenados pela estrutura governamental. No momento da transferência, o complexo administrativo precisou lidar com os documentos custodiados ao longo dos anos.

Ainda em 2010, a Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAG) firmou o contrato nº 903/2010⁸, que previa o armazenamento de 1.100.000 contêineres de documentos em guarda terceirizada pela MGS. O contrato, com duração de 12 meses, tinha um orçamento de R\$ 23.961.019,96 de reais.

Outros contratos de guarda foram firmados desde então e seguem ativos, seja por aditivos ou novas contratações. A MGS, por exemplo, afirmou manter 12 contratos vigentes para a custódia de documentos ligados ao governo mineiro.

No ano seguinte, em 11 de janeiro de 2011, foi aprovada a Lei nº 19.420, que estabeleceu a Política Estadual de Arquivos de Minas Gerais. Em seus Artigos 9º e 10, esta lei determina a responsabilidade do estado pela gestão, recolhimento, guarda permanente, preservação e garantia de acesso a documentos públicos e privados de caráter público. Além de prever a implementação da política arquivística, a legislação também exige que essas funções sejam mantidas por órgãos especializados, garantindo os recursos necessários. O estado tem ainda outras normas que instituem boas práticas, procedimentos e suas aplicações, conforme Quadro 3 - Legislação arquivística do Estado de Minas Gerais.

No entanto, o padrão de comportamento observado antes e depois da aprovação da lei se mantém. O segundo mandato do governador Romeu Zema (2019-2026) foi marcado, em 2024, pela assinatura de um novo contrato de guarda documental, de nº 9444018/2024, com vigência de 60 meses e valor estimado em R\$ 18.877.883,00 de reais. Esse fato evidencia a não implementação integral da política proposta, demonstrando a continuidade de práticas anteriores.

⁸ Contrato nº. 903/2010. Prestação de Serviços de Armazenagem e Gerenciamento de Documentos dos órgãos e entidades administrativas do Estado de Minas Gerais instalados na Cidade Administrativa de Minas Gerais - CAMG, que entre si celebram o Estado de Minas Gerais, por intermédio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, e a Empresa MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A. Disponível em: <https://www.transparencia.mg.gov.br/licitacoes-e-contratos/compras-e-contratos/comprasecontratos-detalle-proccompra/2010/20100101/20101231/221437>. Acesso em: 24 nov. 2024.

Quadro 3 - Legislação arquivística do Estado de Minas Gerais

Lei nº 11.726, de 30/12/1994	Estabelece a Política Estadual de Cultura de Minas Gerais, com o objetivo de fomentar e organizar as ações culturais no estado. Ela visa a incentivar a produção cultural, a preservação do patrimônio cultural e garantir o acesso da população a diversas manifestações culturais. A lei também proporciona diretrizes para o financiamento de projetos culturais.
Decreto nº 40.186, de 22/12/1998	Regulamenta a gestão de documentos públicos no Poder Executivo de Minas Gerais. Estabelece normas para a organização, guarda, avaliação e destinação dos documentos produzidos pelos órgãos estaduais, visando a garantir a preservação e o acesso à informação. O decreto também define procedimentos para o recolhimento de documentos e sua eliminação, quando não tiverem mais valor administrativo ou histórico, assegurando a memória administrativa do Estado.
Lei nº 19.420, de 11/01/2011	Cria a Política Estadual de Arquivos do Estado de Minas Gerais. Esta legislação estabelece diretrizes e normas para a gestão de arquivos públicos e privados de interesse público, além de regulamentar a destinação, o acesso e a preservação de documentos arquivísticos no estado. O Arquivo Público Mineiro (APM) foi designado responsável pela implementação dessa política no âmbito do Poder Executivo estadual.
Decreto nº 45.969, de 24/05/2012	Estabelece normas para garantir a transparência e o acesso público a informações governamentais. O decreto define como os cidadãos podem solicitar informações, os prazos para a resposta, as exceções ao acesso e as responsabilidades dos órgãos públicos em relação à gestão e divulgação de dados. Além disso, ele determina mecanismos de fiscalização e controle para assegurar o cumprimento da legislação, promovendo a transparência e a prestação de contas do governo estadual.
Decreto nº 46.398, de 27/12/2013	Institui instrumentos de gestão de documentos no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo de Minas Gerais, com o objetivo de regulamentar e organizar a forma como os documentos públicos são gerenciados dentro do governo estadual. Estabelece normas e diretrizes para a produção, tramitação, arquivamento, conservação e destinação dos documentos administrativos, visando à eficiência, à transparência e à preservação da memória pública. Além disso, define a implementação de políticas arquivísticas e os procedimentos necessários para garantir a acessibilidade e a integridade dos arquivos do estado.

Fonte: Elaboração própria, com base na consulta a website de busca, utilizando as palavras-chave “leis de arquivo em Minas Gerais”

Tal medida reforça a contradição do governo com a Lei nº 19.420, que prevê em seu parágrafo único:

A gestão de documentos públicos será coordenada pelas instituições arquivísticas públicas em conjunto com os órgãos e as entidades que lhes deram origem, no âmbito de sua esfera de atuação (MINAS GERAIS, 2011).

A desconformidade legal se agrava, segundo Oliveira (2015), pois serviços terceirizados sem a devida coordenação tendem a apresentar fragilidade no tratamento arquivístico, descontinuidade de processos e riscos à segurança informacional. Esses problemas são particularmente críticos em um estado com as dimensões e a complexidade administrativa de Minas Gerais.

Essa realidade é ainda mais preocupante considerando a magnitude do estado. Em 2024, Minas Gerais alcançou a marca de 21.322.691 habitantes, sendo o segundo mais populoso do país (IBGE, 2024).

Além disso, ocupa 4º lugar melhor IDH e a 10ª posição na maior renda domiciliar per capita, com um Produto Interno Bruto (PIB) que superou 1 trilhão de reais em valores correntes pela primeira vez (IBGE, 2024).

O Governo de Minas Gerais é composto por uma vasta estrutura de órgãos e entidades, incluindo 15 autarquias, 23 conselhos estaduais, 15 empresas estatais (como a MGS) e 14 secretarias de estado (incluindo a SEPLAG). Essa complexidade reforça a grande necessidade de comprometimento e controle sobre o universo documental que continua a ser produzido.

O acompanhamento dessa estrutura e indicadores exige uma administração documental à altura de seu desenvolvimento socioeconômico. Uma boa gestão de documentos é essencial para garantir a transparência necessária à administração pública. Diante do cenário nacional, Minas Gerais se destaca, o que justifica a necessidade de pesquisas aprofundadas sobre seus setores emergentes.

2.2 Administração Pública em Minas Gerais: Entendendo as Estruturas Direta e Indireta

Embora este estudo aborde empresas públicas, como a MGS, pode gerar estranhamento o fato de a pesquisa se concentrar no Poder Executivo de Minas Gerais como cliente dos serviços que são oferecidos por sua própria administração pública indireta. Para esclarecer essa abordagem, é fundamental diferenciar os conceitos de administração pública direta e indireta.

Recorremos ao Direito Administrativo para encontrar definições mais sólidas. Conforme Di Pietro (2020), a Administração Direta é "composta pelos órgãos que fazem parte da estrutura do Estado e que atuam sob a sua supervisão hierárquica direta, sem personalidade jurídica própria".

Já a Administração Indireta, segundo Meirelles (2021), é o:

[...]conjunto de entidades que, embora vinculadas à Administração Direta, possuem personalidade jurídica própria, autonomia administrativa e patrimônio próprio, criadas para a execução descentralizada de atividades públicas específicas (MEIRELES, 2021, grifo nosso).

Considerando a vasta estrutura governamental de Minas Gerais, a ênfase desta pesquisa está nas instituições ligadas à administração pública direta do Poder Executivo Estadual. Entre elas, destacam-se a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e a Secretaria de Cultura, que abrigam, respectivamente, a MGS e o Arquivo Público Mineiro, ambos parte do escopo deste estudo.

O governo de Minas Gerais passou por uma reestruturação significativa com a aprovação da Lei Estadual nº 24.313, de 24 de abril de 2023, que redefiniu a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo estadual. Essa reformulação gerou diversas críticas, especialmente em relação à redistribuição de competências, tendo impactado diretamente áreas como cultura, patrimônio histórico e gestão de documentos. Segundo Silva e Chagas (2023), a nova organização trouxe mudanças estruturais que exigiram adaptações para garantir a continuidade das políticas públicas nessas áreas.

Listamos então a nova organização e os órgãos que compõem a administração pública direta:

- Secretária-geral
- Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA)
- Secretaria de Estado de Casa Civil (SCC)
- Secretaria de Estado de Comunicação Social (SECOM)
- Secretaria de Estado de Cultura e Turismo (SECULT)
- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE)
- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (SEDESE)
- Secretaria de Estado de Educação (SEE)
- Secretaria de Estado de Fazenda (SEF)
- Secretaria de Estado de Governo (SEGOV)
- Secretaria de Estado de Infraestrutura, Mobilidade e Parcerias (SEINFRA)
- Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP)
- Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD)
- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)
- Secretaria de Estado de Saúde (SES)
- Vice Coordenadoria

É fundamental ressaltar que, independentemente da nova configuração governamental, a administração pública deve manter seus compromissos, incluindo a transparência de seus atos. Todos os documentos e registros devem respeitar o Decreto nº 45.969, de 24 de maio de 2012, que regulamenta a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e se aplica à "administração direta do Poder Executivo, suas autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias e empresas controladas direta ou indiretamente" diante de quaisquer que sejam suas funções.

2.3 A Fragilidade da Política de Arquivos em Minas Gerais: O Papel do APM diante da Terceirização

O Arquivo Público Mineiro (APM) é a mais antiga instituição cultural do estado, criada em 1895. Sendo um órgão da administração pública direta, ele está vinculado à Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas Gerais (SECULT).

O APM é responsável pela gestão, preservação e disponibilização de documentos do Poder Executivo Estadual, bem como de arquivos privados de interesse público e social. Sua estrutura é dividida em quatro núcleos: gestão de documentos, conservação, arquivos permanentes e acesso à informação e pesquisa.

Originalmente localizado em Ouro Preto, o APM foi transferido para Belo Horizonte em 1901 e, desde 1983, está subordinado à SECULT. Sua sede atual, um edifício de 1897, está situada na Av. João Pinheiro, 372, no Bairro Funcionários, e abriga um vasto acervo documental, que inclui manuscritos, mapas, fotografias e livros raros, com registros que remontam ao século XVIII.

O APM desempenha papel essencial na implementação da política estadual de arquivos, regulamentada pela Lei nº 19.420/2011. Essa política deve ser coordenada pelo Conselho Estadual de Arquivos de Minas Gerais (CEA/MG), um órgão com natureza "deliberativa, normativa, propositiva e consultiva", que "compete estabelecer normas técnicas de organização dos arquivos públicos e dos arquivos privados de interesse público e social," conforme o Artigo 3º.

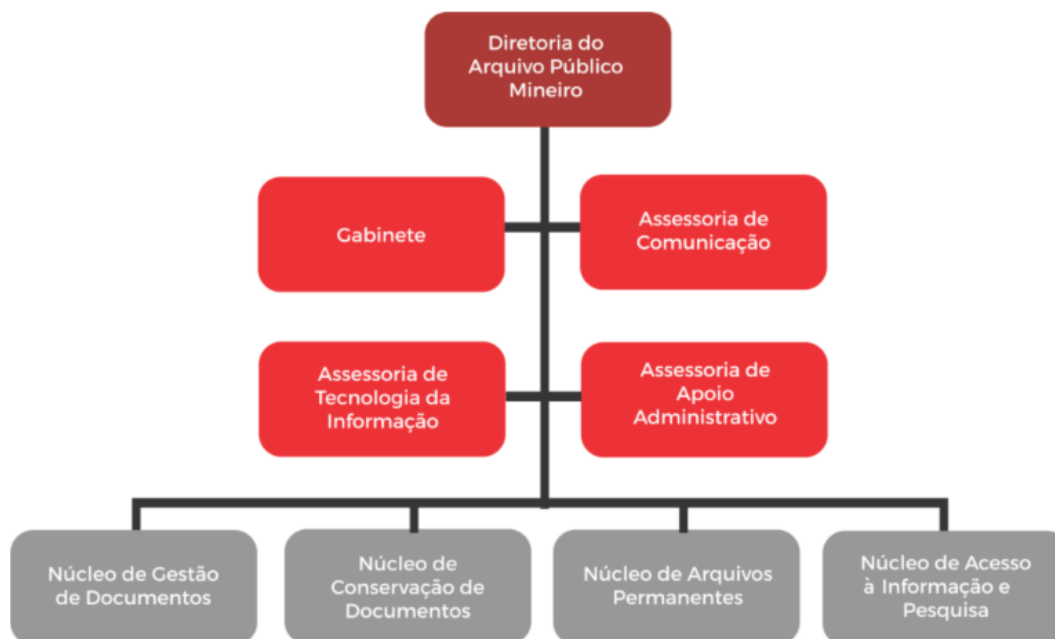
Ao garantir a gestão de documentos e o acesso à informação, o APM contribui para a preservação, organização e disponibilização de documentos de valor histórico e administrativo, sendo fundamental para a memória do estado.

Conforme mencionado, a reestruturação do governo de 2023, por meio da Lei nº 24.313, resultou em uma realocação hierárquica do APM, o que precarizou seu poder de atuação.

Essa fragilidade na autonomia e na operação já estava prevista no Decreto nº 40.186/1998, que, em seu Artigo 8º, dispõe:

Os acervos arquivísticos do Poder Executivo devem, ao ser transferidos ou recolhidos ao Arquivo Público Mineiro, estar avaliados, organizados, higienizados e acondicionados, bem como acompanhados de instrumento descritivo que permita a sua identificação e controle (ALMG, 1998).

Figura 4 — Organograma Arquivo Público Mineiro



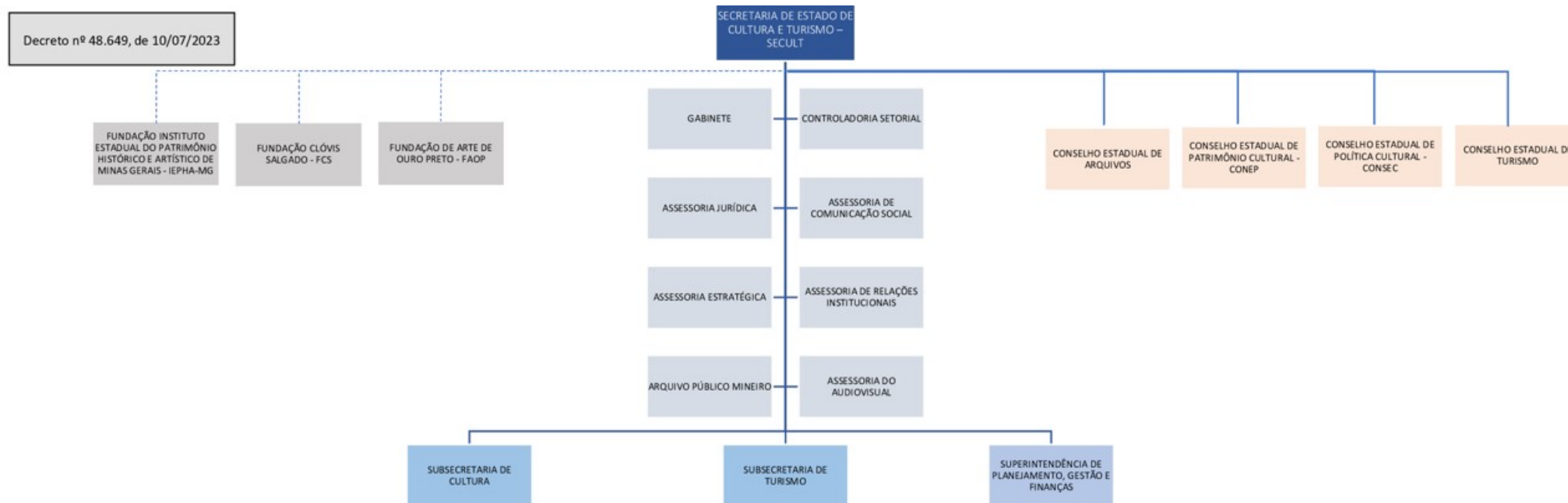
Fonte: Arquivo Público Mineiro (2024). Disponível em: <https://www.arquivopublico.mg.gov.br/quem-e-quem/#page-content>. Acesso em 20 jan. 2025.

O APM e o Conselho Estadual de Arquivos de Minas Gerais (CEA) estão simultaneamente ligados à Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas Gerais (SECULT). O primeiro compõe a estrutura básica, enquanto o segundo atua em sua área de competência, estando administrativamente subordinado a ela.

No entanto, para que se tenha uma visão mais completa do processo, atenção aos seguintes marcos:

1. A primeira reestruturação, através do Decreto nº 47.768, de 29/11/2019, que dispunha sobre a organização da SECULT. Esse decreto extinguiu diretorias e instituiu a Superintendência de Biblioteca, Arquivo e Museu, entre outras unidades.
2. A segunda reestruturação, por meio da Lei nº 24.313/2023 (acima), que, além de instituir uma nova estrutura orgânica para o Poder Executivo do Estado, passou a vincular o APM diretamente ao gabinete do Secretário de Cultura e Turismo.

Figura 5 — Organograma da Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas Gerais



Fonte: Secretaria de Cultura e Turismo de Minas Gerais (2025). Disponível em: <https://www.secult.mg.gov.br/a-secretaria/organograma>. Acesso em: 24 mai. 2025.

A situação atual, em que o diretor do APM é designado como “chefia”, revela uma posição institucional fragilizada, sem o status de alta direção autônoma, o que pode comprometer a plena efetividade da gestão arquivística.

No plano colegiado, observa-se o contraste entre o CEA e o Conselho Estadual do Patrimônio Cultural (CONEP). O CEA é presidido pelo diretor do APM e tem composição que o vincula à instituição que ele dirige — o que gera menor força institucional. Já o CONEP é dirigido pelo Secretário da SECULT, o que lhe confere maior visibilidade, maior poder deliberativo e potencial de impacto sobre resoluções e políticas públicas. Essa disparidade de arranjos colegiados acentua o risco de que a política arquivística estadual fique em segundo plano, vulnerabilizando a preservação da memória, o acesso à informação e os fluxos administrativos correntes.

Em síntese, essa série de intervenções e vínculos institucionais sinaliza um ambiente em que o APM resiste, mas a descaracterização de sua autonomia institucional desmobiliza o avanço da política arquivística proposta, colocando em risco não apenas a integridade dos documentos, mas também a capacidade do Estado de gerenciar seus próprios acervos.

Em busca de informações sobre os contratos de guarda de documentos executados pela MGS, a pesquisa contatou a instituição por e-mail e obteve uma negativa quanto à existência de estudos específicos sobre a MGS. No entanto, o próprio APM informou ter feito um acompanhamento dos gastos com guarda documental entre 2009 e 2022, utilizando o portal Compras.gov⁹.

Recentemente, em 24 de outubro de 2024, o APM organizou o IV Fórum Estadual de Gestão de Documentos, com o tema “O Diagnóstico Arquivístico, Governança e Soluções Integradas”. O encontro focou na aplicação de metodologias para diagnosticar as práticas arquivísticas e definir estratégias de governança, desenvolver tecnologias e implementar ações que respondam aos impactos da transformação digital na administração pública.

Um dos pontos mais importantes tratados foi a busca por uma solução conjunta com o governo do estado para mensurar os documentos já classificados e aptos ao recolhimento e para disponibilizar espaço de guarda. Esse esforço é parte das atividades previstas pela instituição para incentivar o tratamento das massas

⁹ Disponível em: <https://compras.mg.gov.br/>. Acesso em 20 mai. 2025.

documentais acumuladas nos órgãos estaduais, com a meta de iniciar essa frente de trabalho em 2025 e 2026.

Nesse cenário, as ações já estabelecidas pela instituição arquivística serão expandidas para incluir o apoio e a revisão de instrumentos de eliminação de documentos, culminando na autorização desses procedimentos, desde que estejam em conformidade com a legislação vigente.

As ações futuras e os resultados do Fórum evidenciaram grandes preocupações não com a atuação do APM, mas com a fragilidade de sua autoridade. As políticas garantidas pelo estado são pouco adotadas, o que abre brechas para a terceirização de documentos, seja pela MGS ou por qualquer outra empresa.

O APM destacou que não lhe compete auditar a MGS, que está indiretamente vinculada à esfera pública, nem outros contratos de serviços terceirizados. A responsabilidade de fiscalizar o cumprimento das obrigações contratuais cabe aos servidores responsáveis nos respectivos órgãos.

Contudo, o APM contribui com a orientação para as Comissões Permanentes de Avaliação de Documentos (CPADs) em estudos preliminares e na elaboração de termos de contratação, buscando garantir o respeito às boas práticas e à legislação.

O órgão esclarece, ainda, que a função de auditar e apurar irregularidades é de outras entidades, como as unidades setoriais da Controladoria-Geral do Estado (CGE/MG) e, em última instância, do Tribunal de Contas do Estado (TCE/MG).

Entretanto, é necessário debater se esses devem ser os únicos órgãos auditores. Ao considerar o objeto contratado, somente a instituição arquivística teria capacidade técnica para identificar anormalidades.

Acreditamos que, se a política arquivística em vigor fosse plenamente cumprida, a MGS, como empresa pública da administração indireta do estado, estaria sujeita à auditoria e ao acompanhamento técnico do Arquivo Público Mineiro (APM) como autoridade arquivística no que diz respeito à gestão de documentos.

2.4 Da Vinculação aos Contratos: A Dinâmica da MGS com a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG)

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG) é responsável por formular e coordenar políticas públicas essenciais para o desenvolvimento econômico, cultural e social do estado. Seu principal objetivo é reduzir as desigualdades regionais e sociais.

Entre suas funções, destacam-se a elaboração do orçamento estadual, com foco na qualidade dos gastos, e a gestão de pessoas. Essa gestão abrange áreas como carreiras, remuneração, saúde, previdência e relações sindicais dos servidores.

A secretaria também é encarregada de administrar o patrimônio estadual, as compras governamentais, contratos, logística, tecnologia da informação e, de forma notável, a gestão e a operação da Cidade Administrativa de Minas Gerais, incluindo seus bens e serviços.

No âmbito do trânsito, a SEPLAG-MG cuida do registro e licenciamento de veículos, além de planejar, normatizar, fiscalizar e executar atividades ligadas à circulação viária e à formação de condutores.

Para compreender a relação entre a SEPLAG e a Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS), é necessário analisar as mudanças legislativas que afetaram a vinculação da empresa.

Anteriormente, a MGS estava vinculada à SEPLAG, conforme a Lei nº 22.257, de 27/07/2016. Essa lei estabelecia a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo estadual e também incluía na estrutura da secretaria o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEMG), a Fundação João Pinheiro (FJP) e a Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE).

No entanto, a partir da Lei nº 24.313, de 28/04/2023, a MGS passou a ser vinculada à Coordenadoria Especial de Governança das Estatais, pertencente à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico.

Atualmente, a estrutura da SEPLAG é composta pela FJP, o IPSEMG, o Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG) e a PRODEMGE.

Quadro 4 - Modalidades de integração institucional por competência na estrutura do Poder Executivo estadual de Minas Gerais

Subordinação administrativa	<p>a) à relação hierárquica de secretarias e órgãos autônomos com o Governador, bem como das unidades administrativas com os titulares dos órgãos e das entidades a que se subordinam;</p> <p>b) à relação hierárquica de órgão colegiado com secretaria de Estado, no que se refere à sujeição às diretrizes das políticas públicas estabelecidas no PMDI e no Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG; (ALMG, 2023)</p>
Subordinação técnica	<p>a) à relação de subordinação das unidades setoriais e seccionais às unidades centrais, no que se refere à normalização e à orientação técnica;</p> <p>b) à relação hierárquica de um órgão ou unidade com outro órgão ou unidade, independentemente da existência de relação de subordinação administrativa; e</p>
Vinculação	<p>c) à relação de entidade da administração indireta com a secretaria de Estado, responsável pela formulação das políticas públicas de sua área de atuação, para a integração de objetivos, metas e resultados.</p>

Fonte: Elaboração Própria, com base em consulta à Lei nº 24.313, de 28/04/2023. Disponível em <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>. Acesso em 24 nov. 2024.

Apesar da desvinculação formal, as duas entidades mantêm uma relação forte, especialmente porque a SEPLAG continua a ser uma grande usuária dos serviços da MGS. Essa proximidade é evidenciada pela utilização dos serviços de guarda externa de documentos desde 2010, como parte do contrato para a construção da Cidade Administrativa, cuja gestão cabe à SEPLAG.

Sendo essa relação formalizada por meio de contratos, em 2021, foi reafirmada por um novo contrato corporativo entre o Governo do Estado de Minas Gerais e a MGS, intermediado pela SEPLAG. Identificado pelo Processo nº 1500.01.0085867/2021-34¹⁰, este contrato sucedeu ao modelo anterior de 2016, que se encerrou em agosto de 2021.

¹⁰ Contrato Corporativo MGS - Minas Gerais Administração e Serviços S.A. Disponível em: <https://compras.mg.gov.br/wp-content/uploads/sei-30764199-informacao-1.pdf>. Acesso em: 20 out. 2024.

Quadro 5 – Contratos firmados entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais e Minas Gerais Administração e Serviços S.A. no período de 2010 a 2024

	Modalidade	Processo	Objeto	Valor	Prazo	Vigência
1	Dispensa de Licitação	1501122 000010/2010	Serviços de acondicionamento e armazenamento de documentos	R\$ 23.961.019,96	12 Meses	04/02/2010
2	Pregão - Pregão eletrônico	1501558 000280/2015	Serviços de gerenciamento, manutenção e limpeza, organização e conservação de documentos em arquivos de órgão públicos	R\$ 698.500,00	12 Meses	19/11/2015
3	Dispensa de Licitação	1501558 000096/2016	Serviços de gerenciamento, manutenção e limpeza, organização e conservação de documentos em arquivos de órgão públicos	R\$ 139.000,35	12 Meses	17/10/2017
4	Dispensa de Licitação	1501558 000012/2018	Serviços de acondicionamento e armazenamento de documentos	R\$ 3.497.171,50	12 Meses	04/06/2018
5	Dispensa de Licitação	1501561 000006/2019	Serviços de acondicionamento e armazenamento de documentos	R\$ 3.057.047,54	12 Meses	03/06/2019
6	Dispensa de Licitação	1501561 000041/2024	Serviços de acondicionamento e armazenamento de documentos	R\$ 18.877.883,00	60 Meses	26/11/2024

Fonte: Elaboração própria, com base em consulta ao Portal de Compras de Minas Gerais. Disponível em: <https://compras.mg.gov.br/>. Acesso em: 24 nov. 2024.

O modelo de contratação centralizada foi estabelecido pelo Decreto nº 46.944, de 20 de janeiro de 2016, que "dispõe sobre a centralização da contratação e do gerenciamento de contratos administrativos para o atendimento à demanda por bens e serviços de uso comum pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual." Além disso, a Resolução SEPLAG nº 16, de 20 de janeiro de 2016, determinou a adoção desse modelo especificamente com a MGS. Embora o novo instrumento não incluísse os serviços de gestão e guarda de documentos, ele manteve a prestação de outros serviços essenciais, como limpeza, controle de acesso e apoio administrativo, técnico e operacional, explorando outro escopo fornecido pela MGS.

Esse modelo substituiu mais de 100 contratos individuais por um único instrumento, abrangendo 45 órgãos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual. Tal medida promoveu a racionalização processual, reduziu custos administrativos e contribuiu para a desburocratização das contratações públicas. Atualmente, o contrato corporativo já está em seu décimo primeiro termo aditivo¹¹.

Diante dos benefícios comprovados por esse modelo, é pertinente considerar sua viabilidade para os serviços de gestão de documentos. A adoção de uma abordagem similar poderia representar um avanço na organização, padronização e economicidade das contratações voltadas para os contratos paralelos vigentes.

¹¹ Décimo primeiro termo aditivo ao contrato corporativo. Nº 9287509/2021. MGS Nº 5.0.2021. Disponível em: https://compras.mg.gov.br/wp-content/uploads/11o-Termo_Aditivo-ao-Contrato-Corporativo-da-MGS.pdf. Acesso em: 20 out. 2024.

3 EMPRESAS PÚBLICAS E SUA RELAÇÃO COM SERVIÇOS DE GESTÃO DE DOCUMENTOS

A jornada para definir o escopo deste projeto teve início com o levantamento de contratos de empresas terceirizadas, com foco específico na prestação de serviços de gestão de documentos. A investigação foi conduzida em instituições públicas na capital de Minas Gerais, Belo Horizonte, como uma continuação de um estudo prévio que já mapeou a cidade e sua Região Metropolitana¹².

Durante a pesquisa, a identificação de uma empresa pública, a MGS, no meio de um cenário predominantemente privado, representou um ponto de inflexão. Essa particularidade jurídica e institucional, que a diferenciava das empresas tradicionais de terceirização, a tornou o objeto central desta dissertação.

Antes de aprofundar a discussão sobre a MGS e sua atuação em Minas Gerais, é fundamental contextualizar o tema no cenário nacional, examinando a existência de outras empresas públicas que oferecem serviços de gestão de documentos em outras unidades federativas.

Para uma compreensão clara do nosso objeto de estudo, é essencial recorrer à base legal que o define. A Lei nº 13.303, que regulamenta o estatuto jurídico das empresas públicas e sociedades de economia mista, estabelece em seu Art. 3º que:

Empresa pública é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios (BRASIL, 2016).

Essa definição é necessária, pois, apesar de terem personalidade jurídica de direito privado, as empresas públicas se distinguem das privadas por diversas características, conforme apresentado no Quadro 6 - Comparativo de características de empresa pública e empresa privada.

¹² Alves de Melo, S., Medina Batista, E., & Parrela, I. D. (2023). Mapeamento da terceirização arquivística em Belo Horizonte e sua região metropolitana: empresas de guarda e gestão documental e perfil dos clientes atendidos. *ÁGORA: Arquivologia Em Debate*, 33(66), 1-24. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/1129>. Acesso em 24 nov. 2024.

Quadro 6 - Comparativo de características de empresa pública e empresa privada

EMPRESA PÚBLICA	EMPRESA PRIVADA
Criada e controlada pelo Estado (União, Estados ou Municípios).	Pertence a particulares (sócios, acionistas ou investidores).
Capital 100% público (não há participação de capitais privados).	Capital majoritariamente privado (pode ter sócios ou capital aberto na bolsa).
Objetivo público: prestar serviços de interesse coletivo ou estratégico (ex.: saúde, infraestrutura, segurança).	Objetivo lucrativo: gerar retorno financeiro para os proprietários.
Pode operar em setores não lucrativos	Foca em mercados competitivos
Lei nº 13.303/2016	Código Civil e legislação comercial
Funcionários podem ser concursados (regime estatutário) ou CLT.	Contratação via CLT ou contratos empresariais.
Sujeita a controle externo (Tribunal de Contas, CGU).	Fiscalização limitada a órgãos como Receita Federal e CVM (se for aberta).
Decisões influenciadas por políticas governamentais.	Decisões baseadas em mercado e lucratividade.

Fonte: Elaboração própria, com base na Lei nº 13.303/2016 e na Constituição Federal de 1988 - Art. 173.

Uma das principais distinções reside na natureza de seu capital, que é 100% público, e em seu objetivo, que não é o lucro, mas, sim, a prestação de serviços de interesse coletivo ou estratégico. Além disso, elas são regidas por uma legislação específica, estão sujeitas a um controle externo rigoroso e têm suas decisões influenciadas por políticas governamentais. Essa dualidade entre a forma jurídica privada e o público objetivo molda a atuação e a relevância dessas empresas no cenário de serviços públicos.

Tendo como referência a definição de empresa pública, foi possível identificar um cenário mais amplo. A pesquisa revelou que o modelo da MGS não é único. Em um universo de 26 estados e o Distrito Federal, foram encontradas outras empresas públicas que prestam serviços de gestão de documentos. O Quadro 7 elenca essas entidades, localizadas em quatro estados diferentes: Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo e o correios como empresa federal

Quadro 7 - Empresas Públicas Brasileiras que prestam serviços de Gestão de Documentos

EMPRESA	ESTADO
MGS	MINAS GERAIS
CEPE	PERNAMBUCO
IOERJ	RIO DE JANEIRO
BAGERGS	RIO GRANDE DO SUL
CIASC	SANTA CATARINA
PRODESP	SÃO PAULO
CORREIOS	FEDERAL

Fonte: Elaboração própria, com base em websites de busca e das próprias empresas.

Essas empresas, criadas a partir de legislações federais e estaduais, com uma média de 50 anos de atuação, mostram o histórico de expansão de seus portfólios ao longo do tempo.

Inicialmente focadas em serviços específicos, elas diversificaram suas atividades para incluir desde procedimentos de classificação e avaliação de acervos até digitalização, guarda externa até soluções mais modernas como softwares, assessoria e consultoria em gestão de documentos.

Esse movimento de expansão e diversificação também pode ser observado em suas atuações geográficas, buscando novos mercados em outros estados, a exemplo da MGS, que tem atualmente operações no Espírito Santo.

A MGS, formalmente a Minas Gerais Administração e Serviços S.A., exemplifica bem essa trajetória. Criada pela Lei Estadual nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994, a MGS é uma sociedade anônima de capital fechado que presta serviços variados, e de forma exclusiva, a instituições públicas.

Embora sua sede esteja no centro de Belo Horizonte, sua unidade de Gestão Arquivística está estrategicamente localizada em Contagem. O alcance da empresa foi significativamente ampliado em 2016, quando sua atuação se estendeu aos níveis federal, estadual, distrital e municipal, reforçando seu papel como um player em expansão no mercado de serviços públicos.

Para contextualizar ainda mais a atuação da MGS, é relevante analisar as características das outras empresas públicas identificadas no país.

1. CEPE (Pernambuco): Fundada em 7 de maio de 1968 por meio da Lei nº 6.065/1967, a CEPE é uma sociedade de economia mista vinculada ao governo do Estado de Pernambuco, com atuação nas áreas editorial, gráfica e de gestão de documentos. Sua missão inclui a publicação do Diário Oficial do Estado de Pernambuco, bem como serviços de edição, impressão, digitalização e armazenamento de documentos oficiais, com foco em inovação, segurança da informação e preservação da memória.
2. CIASC (Santa Catarina): O Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina é uma empresa pública com quase 50 anos de história que se dedica a desenvolver e entregar soluções tecnológicas para as três instâncias de governo. Sua plataforma CIASC Eternal é um serviço completo de digitalização e guarda de longo prazo, abrangendo uma variedade de mídias, desde documentos em papel e microfimes até arquivos digitais nativos.
3. IOERJ (Rio de Janeiro): A Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro, criada em 1973, tem como principal missão a publicação do Diário Oficial do Estado, garantindo a transparência dos atos governamentais. Com a modernização, a IOERJ desenvolveu o serviço RJDOC, que oferece uma solução de gestão de documentos em nuvem, incluindo guarda, digitalização, indexação e elaboração de instrumentos de gestão.
4. BAGERGS (Rio Grande do Sul): A Banrisul Armazéns Gerais S.A., criada em 1953 e vinculada ao Banco do Estado do Rio Grande do Sul, atua na armazenagem e conservação de bens e documentos. Nos últimos anos, ampliou sua atuação para a área de gestão documental, oferecendo serviços de guarda física, digitalização e gestão eletrônica de documentos (GED). A empresa disponibiliza soluções completas que incluem recepção, indexação, digitalização, armazenamento em nuvem e controle de expurgo de acervos. Em parceria com órgãos públicos, como o Detran/RS, realiza a custódia de arquivos em papel e

microfilmes, consolidando-se como um importante suporte à modernização e à preservação documental no Estado.

5. PRODESP (São Paulo): A Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo, fundada em 1969 e convertida em empresa pública em 2019, centralizou a informática do governo paulista e ampliou seu portfólio para incluir serviços de gestão eletrônica de documentos (GED) e consultoria em projetos para essa área. Com um dos maiores data centers públicos da América Latina, a PRODESP se consolidou como uma peça-chave na transformação digital do estado, integrando a gestão de documentos físicos e eletrônicos em suas soluções.
6. CORREIOS (Federal): Criada em 1969, a ECT é uma empresa pública federal vinculada ao Ministério das Comunicações, responsável pela execução dos serviços postais e de correspondência no Brasil. Além de sua função tradicional de entrega, os Correios ampliaram sua atuação para áreas de logística integrada, certificação digital, comércio eletrônico e gestão de documentos, oferecendo soluções de digitalização, guarda física e eletrônica de documentos para órgãos públicos e empresas privadas. Com presença em todo o território nacional, a empresa se destaca como uma das maiores redes logísticas da América Latina e como parceira estratégica na modernização e transformação digital da administração pública.

A análise dessas empresas revela que o modelo de negócio de uma empresa pública que atua na gestão de documentos e em áreas correlatas, como tecnologia da informação, é robusto e está presente em importantes centros federativos.

A MGS, portanto, se insere em um contexto de empresas que utilizam sua natureza pública para oferecer serviços especializados, com respaldo e infraestrutura do Estado, para atender às demandas de órgãos governamentais de forma eficiente e transparente.

3.1 Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS): História, Estrutura e Serviços Oferecidos

A história da MGS (Minas Gerais Administração e Serviços S.A.) remonta a 1954, quando foi fundada no Rio de Janeiro como Companhia Federal de Imóveis e Construções. A década de 1970 marcou uma série de mudanças significativas: a empresa alterou sua denominação social duas vezes e transferiu sua sede para Belo Horizonte, onde permanece até hoje.

Sua composição acionária reflete sua natureza de empresa pública, com 99,65% do capital pertencente ao Estado de Minas Gerais e os 0,35% restantes sob a posse da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE).

Nos anos seguintes, a empresa passou por outras transformações. Entre 1980 e 1981, foi novamente rebatizada como Credireal S.A. – Serviços Gerais e Construções. Finalmente, em 1992, adotou a denominação atual, MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A., e, em 1994, foi oficialmente declarada uma Empresa Pública e Sociedade Anônima de capital fechado.

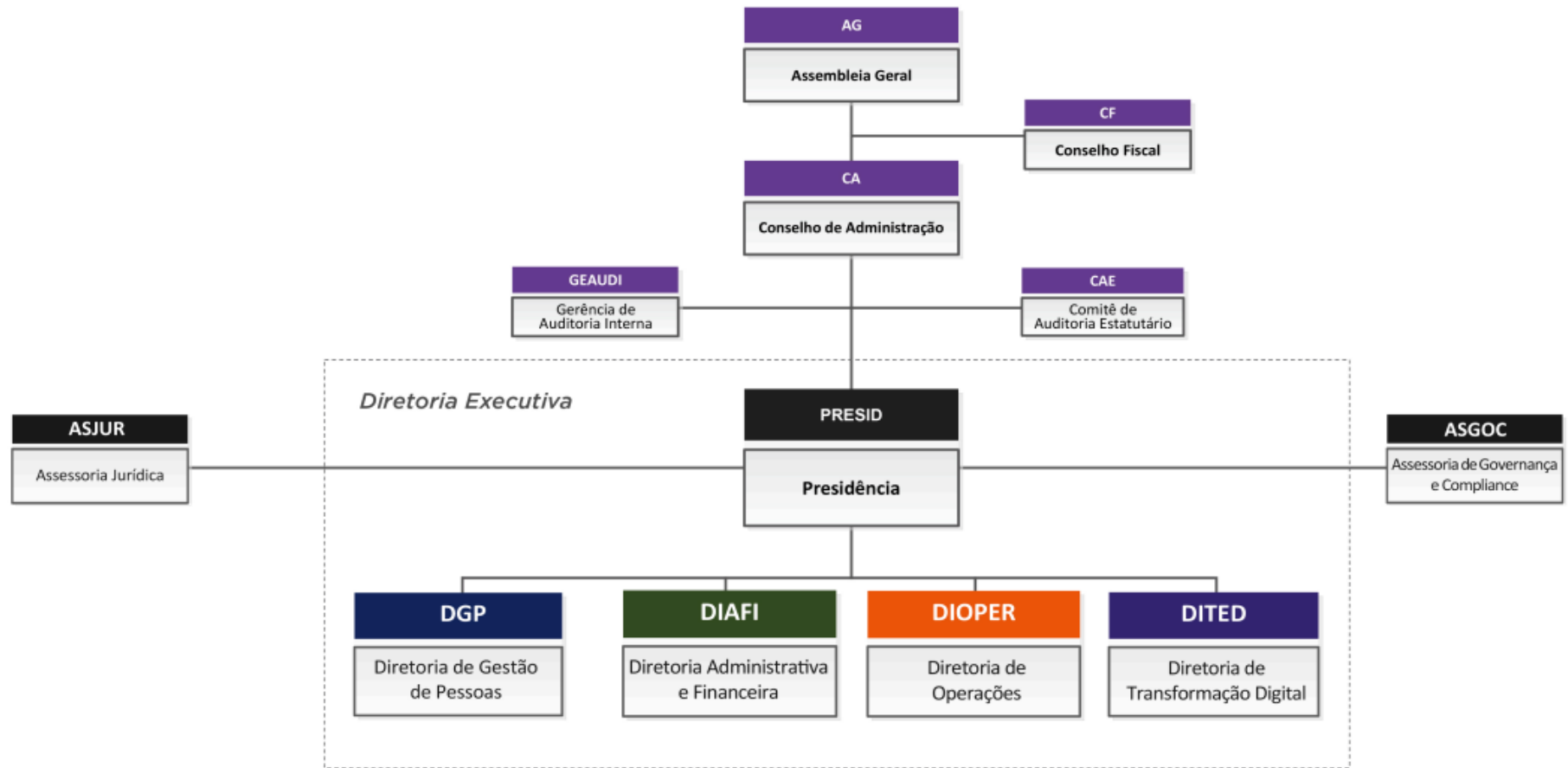
Neste mesmo ano, a Lei Estadual nº 11.406, de 28 de janeiro, formalizou sua vinculação à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

O período entre 2010 e 2019 foi de intensa gestão e crescimento. Relatórios da época indicaram que a MGS foi a empresa que mais cresceu no país entre 2003 e 2010, com uma evolução de 200%.

Esse sucesso motivou uma reestruturação interna, com foco em modernização e melhoria contínua. A empresa investiu em projetos estratégicos e estruturais, além de forjar uma nova identidade organizacional que priorizava a segurança como seu valor principal.

A chegada da pandemia em 2020 impôs desafios que foram superados com a adoção de novas políticas financeiras, operacionais e de recursos. Como resultado, a MGS registrou lucros superiores aos dos anos anteriores, mantendo um crescimento contínuo de faturamento em 2021 e 2022.

Figura 6 — Estrutura de Governança Corporativa da Minas Gerais Administração e Serviços S.A.



Fonte: Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (2025). Disponível em: <https://www.mgs.srv.br/detalhe-da-materia/info/estrutura-organizacional/6501>. Acesso em: 24 jan 2025.

A estrutura de governança corporativa da MGS é composta por Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria Estatutário e Comitê de Elegibilidade. Essa organização é claramente visualizada em seu organograma, que garante a transparência e a fiscalização de suas operações.

A MGS tem, além da sede em Belo Horizonte, diversas unidades administrativas, como almoxarifado, a Coordenação de Gestão de Documentos (COGED), e unidades regionais em diferentes partes de Minas Gerais. Notavelmente, a empresa também mantém uma unidade regional fora do estado, em Vitória, no Espírito Santo, indicando sua abrangência geográfica.

Seu portfólio de serviços é diversificado e mostra a atuação em múltiplos setores. A empresa presta serviços de limpeza e conservação, apoio operacional e administrativo, mão de obra especializada e um dos seus pontos de destaque é a gestão de documentos.

Embora o site da MGS¹³ apresente informações como o número de empregados e a localização das unidades e descreva os processos de gestão de documentos como "recebimento e transporte de arquivos, digitalização, indexação, consultoria, cópia digital e física, além da guarda e organização de documentos em geral", seu estatuto social¹⁴ oferece uma visão mais completa de sua atuação.

O documento detalha os âmbitos de serviço da empresa, que incluem locação de mão de obra para diversos fins, administração de estacionamento, recuperação e manutenção de imóveis e a própria gestão de documentos.

I – locação de mão de obra para conservação, limpeza, asseio, higienização, vigilância e serviços temporários; II – administração de estacionamentos rotativos; III – administração de condomínios; IV – recuperação, manutenção e conservação de imóveis, móveis, máquinas, equipamentos e aparelhos em geral, abrangendo ainda gestão e guarda de documentos e processos pertinentes; V – conserto e manutenção de veículos; VI – execução de serviços gráficos; VII – administração de processos licitatórios e contratos administrativos; VIII – transporte de valores, cargas e passageiros; IX – fornecimento, revenda e administração de vale-transporte, vale-alimentação e outros tipos similares de vales; X – administração e representação de ações trabalhistas (MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A, 2025).

¹³ Gestão de Documentos MGS. Disponível em: <https://www.mgs.srv.br/detalhe-da-materia/info/gestao-de-documentos/27129>. Acesso em: 13 jun. 2024.

¹⁴ Estatuto Social da MGS. Disponível em: https://www.mgs.srv.br/abrir_arquivo.aspx/Estatuto_Social_Consolidado_MGS_2025_04_08?cdLoc al=2&arquivo={A4A6BA7B-D584-AADC-E12E-AD72B8EBC44C}.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024

O Estatuto Social¹⁵ define a Gestão de Documentos, executada pela COGED, como um serviço que visa "à prestação de serviço de organização e gerenciamento de arquivos físicos e digitais de órgãos públicos", utilizando uma infraestrutura de alta qualidade e tecnologia.

Durante a pesquisa, foram utilizadas diversas vias para a obtenção de informações sobre a MGS, desde o website oficial até contatos por telefone e e-mail. No entanto, houve uma dificuldade significativa na coleta de dados, especialmente sobre as atividades de Gestão de Documentos.

As tentativas de contato telefônico e com a Central de Atendimento não obtiveram sucesso. As primeiras respostas foram obtidas por e-mail, em contato direto com os responsáveis da COGED, mas com um tempo de retorno superior a 20 dias.

Apesar do convite para uma visita à sede, os e-mails subsequentes não receberam resposta, evidenciando uma barreira na obtenção de informações detalhadas sobre os serviços prestados.

¹⁵ Estatuto Social da MGS. Disponível em:

https://www.mgs.srv.br/abrir_arquivo.aspx/Estatuto_Social_Consolidado_MGS_2025_04_08?cdLocal=2&arquivo={A4A6BA7B-D584-AADC-E12E-AD72B8EBC44C}.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024

3.2 Comercialização de Serviços Arquivísticos: Da Proposta de gestão de documentos à Realidade da Guarda Externa

O Catálogo de Serviços DEDOC - Gestão de Documentos de 2016, disponibilizado pela equipe da Coordenadoria de Gestão de Documentos (COGED), oferece uma descrição detalhada da atuação da MGS em atividades documentais.

A publicação é iniciada com uma apresentação dos serviços, estrutura e formulários, posicionando a empresa como prestadora de serviços terceirizados de organização e gerenciamento de arquivos para órgãos públicos.

Embora mencione os benefícios de uma gestão de documentos, o catálogo se concentra de forma mais explícita na guarda de documentos, não na gestão completa, conforme definida por padrões arquivísticos.

O material também aborda a motivação para a criação do "serviço de Gestão de Arquivos e Documentos" da MGS e como a empresa se estabeleceu como parceira de órgãos públicos em Minas Gerais.

O catálogo discute aspectos importantes da intervenção em documentos analógicos, como a integridade física, a segurança, a inviolabilidade e a preservação da memória institucional. Em seguida, ele lista os impactos positivos do gerenciamento de arquivos pela MGS, que incluem:

- Redução do volume de documentos nos setores;
- Redução do custo de manutenção e conservação de arquivos;
- Garantia da segurança dos documentos armazenados;
- Software customizado para gerenciamento de arquivos;
- Consultoria para gerenciamento de bibliotecas e arquivos;
- Acesso rápido e remoto aos documentos digitais;
- Eficiência administrativa;
- Contribuição para a conservação e manutenção da memória institucional; e
- Fornecimento de mão de obra especializada com mais de 10 anos de experiência.

Figura 7 — Catálogo de Serviços DEDOC/Gestão de Documentos



Fonte: Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (2016)

Ao longo da publicação, são citadas legislações federais e estaduais, bem como conceitos do âmbito arquivístico. Por exemplo, a definição de Gestão de Documentos é apresentada de acordo com a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, conhecida como a Lei dos Arquivos:

Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes às atividades de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente (BRASIL, 1991).

Contudo, o catálogo não aprofunda essa definição para justificar todas as atividades posteriores, focando predominantemente na guarda de documentos. A análise do material evidencia que o serviço principal se refere à Guarda de Documentos Físicos em um ambiente externo ao cliente, com a possibilidade de oferecer cópias digitalizadas, software de controle e acesso e acondicionamento adequado. O texto do catálogo descreve esse serviço da seguinte forma:

Prestação de Serviços de Gestão de Arquivos e Documentos na fase intermediária, compreendendo: coleta, indexação e digitação de metadados, fornecimento e movimentação de contêineres (caixa padronizada para acondicionamento da documentação), fornecimento de sacos plásticos e etiquetas adesivadas com código de barras, além dos serviços opcionais descritos neste catálogo (MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A, 2016).

A MGS informa que sua equipe multidisciplinar é composta por profissionais, incluindo administrador, bibliotecário, auxiliar administrativo e operacional, motorista, entre outros.

Apesar de o catálogo ser de 2016, suas informações sobre a equipe se mostram mais detalhadas do que as disponíveis no site atual, que aborda o assunto de maneira sucinta.

É fundamental destacar que nem o catálogo de serviços nem o website da MGS priorizam o profissional arquivista em detrimento do bibliotecário para compor a equipe de tratamento documental.

Há uma preferência por destacar o bibliotecário, o que é incoerente, pois o objeto de estudo e o trabalho são, essencialmente, documentos arquivísticos. Essa abordagem levanta questionamentos sobre a aplicação de metodologias apropriadas e a integridade do acervo.

Apesar disso, o catálogo detalha as etapas de guarda de documentos, que são precedidas por uma visita técnica para diagnóstico, seguida pela elaboração de um plano de trabalho. Esse planejamento inclui a definição de etapas, parametrizações e diretrizes para garantir a execução eficiente das tarefas.

A MGS também oferece capacitação para os clientes por meio de manuais, como o "Manual de Procedimentos para organização e entrega de documentos novos" e o "Manual do sistema de gestão de documentos".

Esses materiais são referências essenciais para que os documentos sejam preparados e armazenados de forma correta, além de orientarem sobre o uso do software para digitalização e desarquivamento.

Figura 8 — Imagens da equipe do Coordenadoria de Gestão de Documentos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A. - CEDOC/MGS

Bibliotecário



Operador de Carga / Carregador



Fonte: Página da MGS. Disponível em: <https://www.mgs.srv.br/detalhe-da-materia/info/gestao-de-documentos/27129>. Acesso em: 20 de Jan. de 2025.

Figura 9 — Serviços de Gestão de Documentos descritos no Catálogo do Departamento de Documentos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A - DEDOC/MGS

Bibliotecário

- Gerenciar e implantar a organização de arquivos e unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação;
- Tratar tecnicamente e desenvolver recursos de informações, disseminando-as com o objetivo de facilitar o acesso e a geração do conhecimento;
- Desenvolver estudos e pesquisas;
- Realizar difusão cultural;
- Desenvolver ações educativas;
- Prestar serviços de assessoria e consultoria;
- Executar as atividades em conformidade com as normas e procedimentos técnicos e de segurança, qualidade, higiene e preservação ambiental;
- Executar atividades correlatas, conforme necessidade do serviço e orientação superior.

Fonte: Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (2016)

Além da guarda externa, a MGS comercializa uma série de outros serviços, entre eles estão:

- Armazenamento em suportes especiais;
- Fragmentação;
- Transporte e reprodução de documentos;
- Desinfestação e limpeza;
- Consultoria em diferentes níveis;
- Preparação, ordenação e digitação;
- Indexação e classificação; e
- Repositório Digital e Sala de Consulta Interna.

Ao analisar o portfólio de serviços da MGS, percebe-se que a empresa se posiciona como uma prestadora de serviço terceirizado de organização e gerenciamento de arquivos.

Seus serviços estão bem fundamentados, mas é evidente que a empresa opta por atividades menos complexas e mais rentáveis, que são altamente demandadas pelo mercado.

Para aprofundar a compreensão da realidade da MGS e complementar a análise de seu instrumento comercial, obtivemos informações atualizadas sobre a Coordenadoria de Gestão de Documentos (COGED).

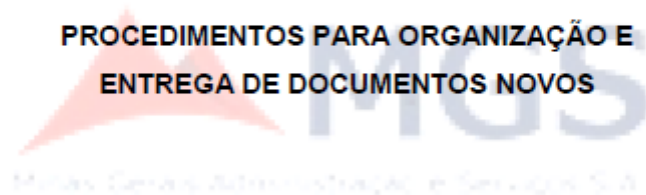
Em 2025, a COGED dispõe de dois galpões, totalizando 6.498 m² de área construída, dos quais 120 m² são climatizados para o controle de temperatura e umidade.

O acervo armazenado é diversificado, incluindo os tradicionais documentos em papel, além de plantas e mapas acondicionados em mapotecas horizontais e fitas magnéticas em gaveteiros.

Os documentos em papel estão organizados em uma média de 78.637 caixas-arquivo¹⁶, distribuídas em 235.913 contêineres. Esse volume, em metros lineares, representa 11.233,86 metros de documentos gerenciados pela COGED.

¹⁶ Caixa-Arquivo de padrão COGED. 14cm de largura x 36cm de comprimento x 25cm de altura, em papelão, não sendo especificadas as camadas de ondas. Minas Gerais Administração e Serviços S.A – MGS. Manual do Sistema de Gestão de Documentos. Contagem: COGED, 2013.

Figura 10 — Capa do Manual de Procedimentos de Organização e Entrega de Documentos Novos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A.



Fonte: Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (2013)

Figura 11 – Capa do Manual do sistema de Gestão de Documentos da Minas Gerais e Administração e Serviços S.A.



Fonte: Minas Gerais e Administração e Serviços S.A. (2013)

A maior parte desse acervo, cerca de 95%, pertence a instituições estaduais com contrato de guarda vigente, enquanto os 5% restantes são de produção própria da MGS. Para suportes de dimensões fora do padrão, como plantas e mapas, a empresa utiliza contêineres especiais. Livros não padronizados são embrulhados e amarrados com barbantes.

A equipe da COGED é composta por 52 colaboradores, entre funcionários da própria MGS e profissionais terceirizados. Os cargos são variados, abrangendo funções de gestão, técnicas, operacionais e de apoio, como coordenador, bibliotecário, supervisores e auxiliares administrativos e operacionais.

No entanto, um ponto de destaque e preocupação na pesquisa é a composição do quadro técnico. Para se tornar um funcionário da MGS, é necessário ser aprovado em processos seletivos públicos, cujos editais estão disponíveis no site da empresa.

Curiosamente, desde 2006 até o último edital do Processo Seletivo Público Simplificado 18/2024¹⁷, nenhuma vaga foi destinada ao cargo de arquivista. Como resultado, não há profissionais com esse cargo no quadro de funcionários, apesar de a gestão de documentos ser um dos principais serviços oferecidos.

A MGS prevê a atuação de bibliotecários nessas atividades. Embora estes sejam profissionais da informação, essa escolha não é a mais adequada, dadas as diferenças no objeto de estudo e atuação entre as duas áreas (Couture; Rousseau, 1998; Ribeiro, 1999).

Essa resistência em contratar profissionais devidamente habilitados, incluindo arquivistas e técnicos em arquivo, levanta questionamentos. A organização, sem dúvida, tem conhecimento da Lei nº 6.546, de 4 de julho de 1978, que regulamenta essas profissões e define de forma clara os profissionais aptos a exercê-las:

- I - aos diplomados no Brasil por curso superior de Arquivologia, reconhecido na forma da lei;
- II - aos diplomados no exterior por cursos superiores de Arquivologia, cujos diplomas sejam revalidados no Brasil na forma da lei; e
- III - aos Técnicos de Arquivo portadores de certificados de conclusão de ensino de 2º grau; (BRASIL, 1978).

Além disso, a mesma lei detalha as atribuições desses profissionais nos Artigos 2º e 3º, como o "planejamento, organização e direção de serviços de arquivo" para

¹⁷ Processo seletivo Público Simplificado. Disponível em : <https://www.mgs.srv.br/detalhe-do-processo-seletivo/info/processo-seletivo-publico-simplificado-18-2024/100>. Acesso em: 21 jan. 2025.

arquivistas e "recebimento, registro e distribuição dos documentos" para técnicos em arquivo (Brasil, 1978).

A ausência de profissionais arquivistas pode comprometer o tratamento do acervo e a própria integridade da documentação sob custódia da COGED. Conforme a teoria arquivística de autores como Shellenberg (1956) e Duranti (1998), a responsabilidade sobre o acervo deve ser atribuída a profissionais com o conhecimento técnico necessário.

A afirmação reforça que a salvaguarda documental exige mais do que um conjunto de recursos estruturais, como sistemas de alarme anti-incêndio e monitoramento por câmeras. É indispensável a presença de profissionais qualificados para garantir a autenticidade e a confiabilidade dos documentos.

A MGS descreve em seu catálogo as etapas operacionais de seu serviço de guarda, que podem ou não incluir a digitalização. O processo visa à devolução do acervo tratado ou à sua manutenção sob guarda, mesmo quando digitalizado, considerando que a documentação física permanece submetida ao desarquivamento. As etapas são as seguintes:

1ª Etapa: Recepção e Registro: A documentação é recebida e formalmente registrada pela equipe, marcando o início do fluxo de tratamento.

2ª Etapa: Conferência e Organização: Em seguida, o material é conferido e organizado para corrigir possíveis inconsistências e garantir a coesão do acervo.

3ª Etapa: Higienização: Nesta etapa, os documentos passam por um processo de higienização, que inclui a remoção de grampos, cliques e outros materiais, além do desamassamento das folhas para prepará-los para o armazenamento.

4ª Etapa: Digitalização: Os documentos são digitalizados folha a folha e salvos em pastas na intranet da MGS, no formato PDF, garantindo acessibilidade e organização.

5ª Etapa: Controle de Qualidade: O resultado da digitalização é rigorosamente conferido. Se a qualidade não for satisfatória, os documentos são redigitalizados para atender aos padrões exigidos.

6ª Etapa: Classificação e Nomeação: Os arquivos digitais são classificados e nomeados de acordo com o tipo documental, facilitando a identificação e a pesquisa.

7ª Etapa: Remontagem Física: Os documentos físicos são remontados em seu formato original, respeitando a organização inicial do acervo.

8ª Etapa: Indexação: A documentação é registrada no banco de dados da COGED. Cada processo recebe uma etiqueta de localização, sendo os contêineres identificados com números sequenciais que indicam a estante e a prateleira, facilitando o desarquivamento.

9ª Etapa: Transporte, Transmissão e Armazenamento Digital: Os documentos digitalizados são transmitidos para a intranet da MGS e para o Sistema de Gestão de Documentos (SGD), proporcionando acesso rápido e eficiente para os setores internos e externos.

10ª Etapa: Arquivamento Final: Por fim, os documentos físicos são encaminhados ao galpão da COGED para arquivamento. Este procedimento garante a consulta e a disponibilização da documentação física aos setores que necessitem dos registros, ou a sua devolução à instituição de origem.

O serviço de guarda da COGED, portanto, busca receber, conferir, tratar, classificar, descrever e, posteriormente, armazenar a documentação, garantindo o acesso eficiente aos clientes.

A metodologia própria e as rotinas padronizadas da equipe são essenciais para a agilidade e a organização dos procedimentos. Os processos descritos, com base em planejamentos previamente definidos, orientam a equipe na recepção, tratamento e organização dos documentos no ambiente da COGED.

Em conclusão, a COGED não oferece um serviço completo de gestão de documentos para clientes externos, embora declare exercer essa função para seus próprios arquivos. A empresa se concentra na guarda e em atividades operacionais de tratamento, com uma estrutura bem definida, mas sem o suporte de profissionais

arquivistas, o que levanta um questionamento sobre a confiabilidade do serviço prestado (Couture; Rousseau; Gonçalves, 1998; Ribeiro, 1999).

4 CONTRATOS DA MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A - MGS COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS

4.1 Escopo metodológico

O presente estudo de caso adotou uma abordagem metodológica qualitativa de caráter exploratório. Conforme Gil (2008) e Terence (2006), essa abordagem permite um aprofundamento na compreensão de fenômenos, analisando ações de indivíduos, grupos e organizações em seu contexto social. Ou seja, prioriza a perspectiva dos participantes sem a obrigatoriedade de representações numéricas, embora dados quantitativos possam ser utilizados para complementar a análise e tornar as explicações mais claras. A construção da narrativa, que buscou cumprir os objetivos propostos, foi subsidiada por uma revisão bibliográfica e análise documental. As informações foram coletadas de artigos científicos, websites e documentos oficiais da empresa (Lakatos; Marconi, 2010).

O objeto da pesquisa, a relação entre o Governo do Estado de Minas Gerais e empresas terceirizadas de gestão de documentos, foi escolhido durante a apresentação do relatório de qualificação. O interesse se justifica pela importância do estado no cenário nacional e pela expansão do nicho de terceirização de serviços de gestão de documentos.

Contudo, a vasta estrutura do governo exigiu uma definição mais precisa. Requerendo que o escopo fosse afinado, logo, optou-se pelo Poder Executivo, na condição de responsável pela administração e gestão das políticas públicas, e, especificamente, à administração direta, que representa de forma mais clara a estrutura governamental.

Dentro do contexto das empresas terceirizadas, a MGS se destacou nas pesquisas preliminares por ser a única empresa pública em Minas Gerais a terceirizar serviços de gestão de documentos, o que a tornou o centro do estudo ao emergir como um grande campo investigativo destacado na qualificação.

Para discutir a terceirização da gestão de documentos pela MGS na administração direta do Poder Executivo de Minas Gerais, a pesquisa foi estruturada em capítulos que permitiram uma análise abrangente e aprofundada:

1. Compreensão da terceirização: O primeiro capítulo busca compreender a terceirização no âmbito nacional e internacional, abordando suas origens, evolução e aplicação em serviços arquivísticos, com ênfase na externalização do tratamento documental.
2. Cenário do governo mineiro: O segundo capítulo visa a elucidar o contexto do governo de Minas Gerais em relação à gestão de documentos, identificando os principais desafios e práticas, além de analisar a estrutura governamental, as políticas públicas e o papel do Arquivo Público.
3. Análise da MGS: O terceiro capítulo investiga o papel da MGS na terceirização de massas documentais, examinando sua estrutura, processos e impactos. Para isso, são analisadas as práticas arquivísticas da empresa e seus contratos com a administração direta do Poder Executivo.
4. Apresentação da metodologia e resultados: O capítulo final mostra o caminho percorrido nas análises, obtenção de dados e as conclusões obtidas.

A organização em capítulos foi pensada para seguir uma trilha lógica que reflete os objetivos específicos da pesquisa, culminando no objetivo geral de compreender a dinâmica da terceirização de serviços de gestão de documentos por uma empresa pública.

Essa abordagem busca não apenas descrever, mas também aprofundar as relações que subsidiam a terceirização, o papel das políticas públicas e a contribuição do Arquivo Público nesse processo.

O ponto de partida da nossa pesquisa foi o artigo "Mapeamento da terceirização arquivística em Belo Horizonte e sua região metropolitana: empresas de guarda e gestão de documentos e perfil dos clientes¹⁸". Contendo um escopo mais centralizado por se tratar de um artigo, ele nos forneceu informações importantes para a contextualização.

¹⁸ Alves de Melo, S., Medina Batista, E., & Parrela, I. D. (2023). Mapeamento da terceirização arquivística em Belo Horizonte e sua região metropolitana: empresas de guarda e gestão documental e perfil dos clientes atendidos. *ÁGORA: Arquivologia Em Debate*, 33(66), 1-24. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/1129>. Acesso em 24 nov. 2024.

O mapeamento identificou 19 empresas terceirizadas na região, entre públicas e privadas. Além disso, revelou que, entre 2018 e 2020, os serviços de gestão de documentos incluíam avaliação, classificação e guarda, e que catorze instituições públicas eram atendidas por esses serviços.

As pesquisas iniciais em 2023-2024, realizadas em sites de busca utilizando as palavras-chave "empresas de gestão de documentos em Minas Gerais", resultaram na identificação de oito empresas prestadoras de serviço - Cedoc, Arquindex, Agildoc, Arquivar, Organização Eficaz, Mascass e Docteka - incluindo a MGS, que atuavam para o Governo do Estado de Minas Gerais, tanto na administração direta quanto na indireta do Poder Executivo.

Tendo como referência a definição final do objeto desta pesquisa, para obter informações mais robustas e oficiais que subsidiassem o seu desenvolvimento, migramos a coleta de dados para fontes primárias, como portais de transparência, editais, contratos e aditivos, além de materiais fornecidos pela própria MGS. É preciso destacar que a coleta de dados foi dificultada pela precária estruturação e capacidade de pesquisa do Portal Transparência do Estado de Minas Gerais¹⁹ e do Compras.MG²⁰. Nesse último, conseguimos identificar cerca de 411 processos de compra entre 2009 e 2024.

O caminho percorrido se deu a partir da aba consultas, no campo processo de compras no seu primeiro item "consulta a processos de compra". A navegação utilizou o campo "Especificação do item de material/serviço", "Com a (s) palavra (s)" e opção: "Com TODAS as palavras" inserida a palavra Documentos, num primeiro momento buscando por cada órgão componentes da administração direta, e num segundo momento sem essa especificação, onde foram obtidos mais resultados.

Em ambos os casos o intuito sempre foi a identificação dos objetos relacionados aos serviços de prestados pela MGS, e títulos que abarcassem procedimentos de gestão de documentos, foi necessária análise das colunas "objeto" e "órgão ou entidade" para identificação dessas afinidades e sinônimos ao intuito da pesquisa.

¹⁹ Portal Transparência do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.fazenda.mg.gov.br/transparencia/portal-da-transparencia/>. Acesso em: 28 jan. 2025.

²⁰ Portal de compras de Minas Gerais. Disponível em: <https://compras.mg.gov.br/>. Acesso em 20 mai. 2025

Nestas duas buscas constavam diferentes objetos que foram desconsiderados tal qual: aquisição de materiais e mobiliário, reprografia, hospedagem de servidores em datacenter, assinatura digital e máquina de detecção de documentos falsos, dentre outros, além de serviços prestados por empresas privadas. Condensando os 411 processos que se tornaram 167, contendo em seus objetos procedimentos de gestão de documentos e serviços prestados pela MGS.

Dentre as instituições públicas contratantes, encontramos nos endereços mencionados editais que buscavam por serviços de gestão de documentos, mas que variam dentre os mais diversos procedimentos desde higienização, digitalização, classificação, avaliação, eliminação, troca de caixa, guarda externa, aquisição de software GED a licenças de uso, podendo estar contemplados por um ou mais procedimentos, objetos ou serviços.

Obtemos também as listagens de eliminação referentes ao mesmo período, para que pudéssemos averiguar efetivamente práticas da gestão de documentos embora utilizadoras de serviços de guarda pela MGS a partir dos diários oficiais publicados no Jornal de Minas Gerais. As buscas foram feitas pela busca avançada com delimitações de datas entre 01/01/2010 - 31/12/2024, utilizando-se das de um campo destinado a “palavra ou frase” preenchido com “Edital de ciência de eliminação”, a mesma busca foi feita para “Recolhimento de documentos”, contudo não foram obtidos diários que evidenciam essa prática.

Por fim, toda análise documental, tendo como base os cenários investigados, serviu como fundamento para as conclusões da pesquisa. Ela nos permitiu compreender a terceirização feita pela MGS, os serviços que a empresa fornece, a responsabilidade das instituições contratantes e a percepção do governo de Minas Gerais sobre a gestão de documentos.

4.2 Análise de dados

A Coordenadoria de Gestão de Documentos (COGED) da MGS presta serviços a, aproximadamente, 50 clientes, em sua maioria vinculados ao Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. O estatuto social da MGS²¹, em seu artigo 5º, estabelece como função da empresa "proporcionar apoio logístico e humano à prestação de serviços públicos, à execução de políticas públicas e às demais atividades da Administração Pública Direta e Indireta".

A lista de clientes da MGS é extensa e abrange diversas secretarias e órgãos, além da própria empresa. O portfólio de serviços oferecido vai além da guarda de documentos, incluindo também soluções de limpeza e conservação, apoio operacional, administrativo e mão de obra especializada. Lista detalhada das instituições atendidas pela MGS:

1. MGS - Minas Gerais Administração e Serviços
2. AGE - Advocacia Geral do Estado
3. ARSAE - Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário
4. CBMMG - Corpo de Bombeiros Militar
5. CGE - Controladoria-Geral do Estado
6. CODEMGE - Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais
7. DEOP - Departamento de Obras Públicas
8. DETEL/MG - Departamento Estadual de Telecomunicações
9. FCS - Fundação Clóvis Salgado
10. FEAM - Fundação Estadual de Meio Ambiente
11. FHEMIG - Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais
12. FUCAM - Fundação Educacional Caio Martins
13. ICA/MG - Intendência da Cidade Administrativa
14. IDENE/MG - Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais

²¹Estatuto social da MGS. Disponível em: https://www.mgs.srv.br/abrir_arquivo.aspx/Estatuto_Social_da_MG?cdLocal=2&arquivo={1BE3C4AB-EC27-DAE4-EDEC-DE22BA34CD8C}.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025.

15. IEF/MG - Instituto Estadual de Floresta de Minas Gerais
16. IGAM - Instituto Mineiro de Gestão das Águas
17. IGTEC - Instituto de Geoinformação e Tecnologia
18. FJP - Fundação João Pinheiro
19. IPEM/MG - Instituto de Metrologia e Qualidade
20. IPSEMG - Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
21. LEMG - Loteria do Estado de Minas Gerais
22. OGE/MG - Ouvidoria Geral do Estado
23. PCMG - Polícia Civil
24. PMMG - Polícia Militar
25. PRODEMGE/MG - Companhia de Tecnologia da Informação do Estado
26. SEAP/MG - Secretaria de Estado de Administração Prisional
27. SEAPA/MG - Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
28. ITER/MG - Instituto de Terras do Estado de Minas Gerais
29. SECCRI/MG - Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais
30. SECIR/MG - Secretaria de Estado de Cidades e de Integração Regional
31. SECTES/MG - Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
32. SEDECTES/MG - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
33. SEDESE/MG - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social
34. SEDE/MG - Secretaria de Desenvolvimento Econômico
35. SEDS/MG - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social
36. SEE/MG - Secretaria de Estado de Educação
37. SEF/MG - Secretaria de Estado de Fazenda
38. SEGOV/MG - Secretaria de Estado de Governo
39. IOFMG - Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais
40. SEMAD/MG - Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
41. SEPLAG/MG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

42. SES/MG - Secretaria de Estado de Saúde
43. SESP/MG - Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública
44. SETES/MG - Secretaria de Estado de Turismo e Esportes
45. SETUR/MG - Secretaria de Estado de Minas Gerais
46. SECULT/MG - Secretaria de Estado de Cultura e Turismo
47. SETOP/MG - Secretária de Estado de Transportes e Obras Públicas
48. SG - Secretaria Geral
49. UEMG - Universidade do Estado de Minas Gerais
50. UTRAMIG - Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais

Desde o início de suas operações, a MGS mantém contratos de guarda de documentos com diversas instituições. Os contratos mais antigos em vigência estão vinculados ao Instituto Estadual de Florestas (IEF/MG) e ao Instituto de Previdência dos Servidores do Estado (IPSEMG), enquanto o mais recente é com a Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais (CODEMGE).

A MGS mantém 12 contratos de guarda de documentos vigentes por meio dos serviços da COGED. Essa contratação pode ocorrer sob duas formas: diretamente com a instituição, casos do IPSEMG e da CODEMGE, ou por meio do contrato corporativo com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que abrange diversas secretarias e órgãos.

Da busca inicial nos deparamos com um universo de 411 processos de contratação identificados no portal Compras.MG²². Essa coleta, abrangendo o período de 2009 a 2024, incluiu tanto a administração direta quanto a indireta e englobou uma variedade de objetos relacionados à palavra-chave “documentos”.

Nesta fase, os filtros aplicados foram intencionalmente amplos para capturar o maior número possível de dados. Por isso, a amostra continha processos em diferentes status: concluídos, concluídos com ressalvas, anulados, fracassados e em andamento.

O objetivo era ter uma visão panorâmica e não enviesada do cenário de contratações, o que permitiu identificar tendências e particularidades relevantes que poderiam ser perdidas em uma busca mais restritiva.

²² Portal de compras de Minas Gerais. Disponível em: <https://compras.mg.gov.br/>. Acesso em 20 mai. 2025

Após essa coleta inicial, o conjunto de dados foi submetido a um processo de seleção manual e categorização. Essa etapa foi indispensável para refinar a pesquisa e focar nos objetos de contratação diretamente associados à gestão de documentos. Os processos foram organizados em seis grupos temáticos, que representam as principais áreas de atuação das empresas do setor:

1. Gestão de Documentos e armazenamento: Contratos que mencionam explicitamente a gestão de documentos em suas diversas variações e relação com armazenamento.
2. Digitalização: Processos focados na conversão de documentos físicos para o formato digital.
3. Microfilmagem: Contratos para serviços de registro de documentos em microfilme, uma tecnologia de arquivamento de longa duração.
4. Fragmentação e Descarte: Serviços de eliminação segura de documentos, em conformidade com a legislação.
5. Licenças de Software de Gestão Eletrônica de Documentos (GED): Aquisição de sistemas e licenças para gerenciar documentos em formato eletrônico.
6. Higienização, restauração, captura e serviços gráficos: Serviços que incluem o tratamento físico dos documentos para preservação, bem como a captura de informações e serviços de reprodução e impressão.

Ao aplicar essa categorização detalhada, o número de processos de contratação foi significativamente reduzido, chegando a 154 documentos. Esse refinamento garantiu que a análise subsequente se concentrasse nas informações mais pertinentes para a dissertação, permitindo uma investigação aprofundada da relação entre a MGS e seus clientes do Poder Executivo mineiro.

A análise dos processos de contratação revelou padrões e discrepâncias notáveis. A categoria “gestão de documentos” se destaca como a mais relevante, representando 52,9% de todos os termos analisados.

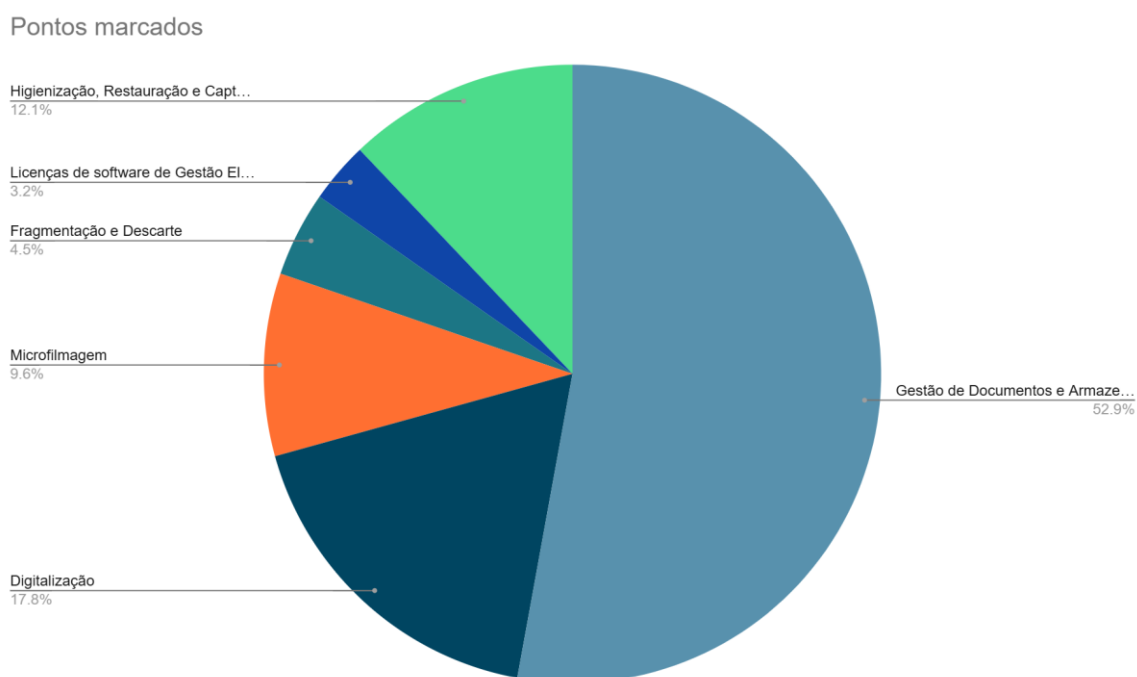


Gráfico 1 - Incidência dos objetos presentes nos processos de contratação da Minas Gerais Administração e Serviços com Administração Pública Direta do Poder Executivo de Minas Gerais relacionados à gestão de documentos

Fonte: Elaboração própria, com base em consulta ao Portal de Compras de Minas Gerais.

Dentro desse grupo, notou-se uma significativa variedade linguística, com 12 variações distintas para o termo “gestão de documentos” e 8 para “serviços de armazenagem”. Tal diversidade aponta para a centralidade do tema, mas também para a falta de padronização na linguagem dos contratos. Além disso, a pesquisa identificou uma forte tendência tecnológica, com termos relacionados à digitalização e à microfilmagem somando 27,4% do total. Conceitos como “PDF pesquisável” e “gestão informatizada” apareceram em 18% dos casos, refletindo a crescente busca por soluções digitais avançadas na administração pública.

Enquanto alguns serviços mostravam alta repetição textual, como “Serviços Gráficos” e “Fragmentação e descarte”, outros apresentavam grande variabilidade lexical, como a “digitalização”, que contava com nove formulações distintas. Neste cenário estavam presentes 46 empresas, além da MGS, atuando nos seis grupos de serviços, evidenciando um mercado competitivo, porém com descrições de serviços pouco uniformes.

Nossa análise se aprofundou, então, nos 62 contratos vencidos pela MGS na administração direta e indireta. Esse sequenciamento de filtros foi fundamental para garantir que os objetos de contratação estivessem de acordo com o catálogo de serviços da MGS, previamente descrito na seção 4.2 Comercialização de Serviços Arquivísticos: Da Proposta de gestão de documentos à Realidade da Guarda Externa.

A terminologia utilizada nesses contratos confirmou a dominância dos serviços de armazenamento, que representam 40% das expressões identificadas. Curiosamente, objetos destinados à “Gestão de documentos” estão sempre associados a variações de objetos como o próprio termo, o que reforça a necessidade de padronização na comunicação entre os órgãos.

Outros padrões interessantes foram a menção a órgãos específicos e a inclusão de aspectos de serviços e títulos que incluíam quantitativos explícitos (como “caixas” e “contêineres”), o que sugere uma lacuna no planejamento de licitações.

A diversificação na escrita de conceitos similares, como 37 formulações distintas para representar serviços ligados à gestão de documentos, reforça o problema da ambiguidade, o que representa fragilidade nos contratos. Do total de 62 contratos da MGS, apenas 16 pertenciam a instituições da administração direta, assinados entre 2010 e 2024, que apresentaram 13 formulações distintas.

Essa constatação revela uma clara falta de padronização nos objetos de contratação dentro da mesma esfera de poder, o que gerou dificuldades na pesquisa e pode indicar uma falta de familiaridade dos órgãos com os serviços, gerando brechas para irregularidades.

Tal cenário, segundo Oliveira (2015), pode levar a decisões de contratação inadequadas e ao desperdício de recursos públicos, considerando que a responsabilidade da gestão dos acervos, mesmo que temporariamente, é transferida a empresas terceirizadas sem a devida fiscalização.

A pesquisa também confirmou que a MGS não assume a responsabilidade pela classificação e avaliação dos documentos.

Quadro 8 - Listagem de processos de contratação entre as Instituições da Administração Direta de Minas Gerais e a Minas Gerais Administração e Serviços S.A

	Nº do Processo	Órgão	Objeto	Valor Homologado
1	1501122 000010/2010	SEPLAG	Serviços de armazenagem e gerenciamento de documentos	R\$ 23.961.019,96
2	1321127 000351/2011	SES	Serviços de guarda e gestão de documentos	R\$622.603,15
3	1561122 000054/2011	ICA	Serviços de armazenagem e gerenciamento de documentos	R\$23.961.019,96
4	1321127 000727/2013	SES	Prestação de serviços de gerenciamento, manutenção, limpeza, organização e conservação de documentos	R\$ 963.970,67
5	1371001 000026/2013	SEMAD	Empresa especializada em gestão de documentos	R\$105.981,46
6	1561122 000026/2013	ICA	Serviços de armazenagem e gerenciamento de documentos	R\$2.338.107,18
7	1501558 000280/2015	SEPLAG	Serviços de Gerenciamento, manutenção e limpeza, organização e conservação de documentos em arquivos de órgãos públicos	R\$ 698.500,00
8	1501558 000096/2016	SEPLAG	Serviços de gestão de documentos da SEDRU	R\$ 139.000,35
9	1371001 000005/2018	SEMAD	Serviços de gestão de documentos	R\$ 262.778,25
10	1501558 000012/2018	SEPLAG	Serviços de acondicionamento e armazenamento de documentos	R\$ 3.497.171,50
11	1321127 000006/2019	SES	Gestão de documentos (coleta, organização, armazenagem)	R\$ 933.740,00
12	1501561 000006/2019	SEPLAG	Serviços de acondicionamento e armazenamento de documentos	R\$ 3.057.047,54
13	1231021 000012/2020	SEAPA	Serviço de Gestão de Documentos	R\$ 172.997,00

14	1491031 000030/2021	SEGOV	Gestão de documentos pela MGS	R\$ 159.128,86
15	1491031 000033/2023	SEGOV	Serviços de gerenciamento, manutenção e organização de documentos	R\$ 113.419,43
16	1501561 000041/2024	SEPLAG	Contratação de serviços de guarda documental (coleta, armazenamento, resgate, transporte)	R\$ 18.877.883,00

Fonte: Elaboração própria, com base em consulta ao portal de compras de Minas Gerais. Disponível em: <https://compras.mg.gov.br/>. Acesso em 20 mai. 2025.

Essa atribuição permanece com os próprios órgãos, que são responsáveis por aplicar as tabelas de temporalidade e acompanhar os prazos para a eliminação ou recolhimento do acervo.

A análise aprofundada dos editais e processos de contratação da MGS, que abrange o período de 2010 a 2024, revela um cenário complexo e misto de gestão de documentos nas instituições do Poder Executivo de Minas Gerais. O estudo mostra que, embora a MGS seja uma das principais fornecedoras de serviços, a forma como cada órgão gerencia seus documentos é bastante heterogênea.

É evidente que algumas secretarias e órgãos exercem um controle mais efetivo e proativo sobre seus acervos. Essas instituições utilizam a terceirização da guarda de documentos como uma ferramenta estratégica para otimizar seus processos internos, enquanto mantêm a responsabilidade sobre etapas cruciais, que incluem a avaliação, a eliminação e o recolhimento dos documentos de guarda permanente.

Em contrapartida, outras instituições parecem adotar a terceirização como solução paliativa para sanar a falta de recursos estruturais, técnicos e de pessoal, transferindo a responsabilidade do acervo sem a devida fiscalização (Oliveira, 1997; Oliveira, 2015).

Tal cenário, segundo Oliveira (2015), pode levar a decisões de contratação inadequadas e ao desperdício de recursos públicos, considerando que a responsabilidade da gestão dos acervos, mesmo que temporariamente, é transferida a empresas terceirizadas sem a devida fiscalização.

A pesquisa sobre os editais de ciência de eliminação no Diário Oficial corrobora essa constatação. Foram localizados 47 editais de eliminação de documentos, mas apenas um deles se referia à MGS.

Esse dado é significativo, pois sugere que a responsabilidade pela eliminação documental, que é uma etapa decisiva da gestão arquivística, permanece majoritariamente com os órgãos e secretarias contratantes, não com a empresa terceirizada. Além disso, a ausência de registros de recolhimento de documentos para o Arquivo Público Mineiro (APM) no Diário Oficial demonstra uma lacuna preocupante na gestão dos arquivos de guarda permanente.

Esse achado sugere que, embora os documentos estejam sendo eliminados, a etapa final do ciclo de vida, que é a transferência para o acervo público, não está sendo devidamente formalizada ou executada de forma consistente. Essa falha

compromete a preservação da memória institucional do estado bem como vulnerabilidade a garantia de acesso, pois a consequência de não haver recolhimento e gestão adequada se materializa na privação do acesso do cidadão a documentos de guarda permanente, afetando a difusão, instrumentos de pesquisa e a disponibilização na internet.

A Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), por exemplo, destaca-se como um modelo de governança arquivística. Ao longo de 14 anos, a SEF comprovou um controle rigoroso de seus documentos, eliminando cerca de 62.746 caixas com base no plano de classificação e na tabela de temporalidade, ambos aprovados pelo Arquivo Público Mineiro (APM). Essa prática, que demonstra uma gestão ativa do ciclo de vida dos documentos, contrasta com a inércia de outras instituições.

Apesar de ser cliente da MGS, a SEF e outras secretarias listadas comprovam que a terceirização da guarda não é necessariamente um impedimento para a gestão de documentos. Em vez disso, essas instituições utilizam o serviço da MGS para otimizar seus processos, enquanto mantêm o controle e a responsabilidade sobre a avaliação e a eliminação de seus próprios acervos.

Quadro 9 - Relação de editais de ciência de eliminação publicados pelo Poder Executivo de Minas Gerais no período de 2013 a 2025

Instituição	Nº de Editais	Total de Metros Lineares
Secretaria de Estado de Fazenda	32	8.963,84
Secretaria de Estado de Cultura	7	44,10
Secretaria de Estado de Saúde	2	2,76
Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública	1	283,08
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	1	62,53
Secretaria de Estado de Comunicação Social	1	1,98
Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável	1	5,75
Minas Gerais Administração e Serviços S.A	1	207,62

Fonte: Elaboração própria, com base em consulta nos diários executivos de Minas Gerais

É relevante notar que a própria MGS, como empresa pública, também está sujeita à política arquivística do Poder Executivo Estadual.

Um edital de 1º de outubro de 2024, que se referia especificamente à MGS, mostra que a empresa segue os mesmos ritos para a eliminação de seus documentos institucionais que as demais instituições governamentais. Isso reforça a ideia de que a empresa, embora prestadora de serviços, atua dentro das normativas estaduais, tanto para seus clientes quanto para si mesma.

Essa adesão às normativas estaduais não apenas garante a conformidade legal, mas também consolida a confiança do poder público na empresa, refletindo-se diretamente em sua performance financeira.

Prova disso é que a guarda de documentos representa um negócio altamente lucrativo para a MGS. Dados de um estudo interno do Arquivo Público Mineiro indicam que, entre 2009 e 2022, a receita total com contratos de guarda com o Governo de Minas Gerais foi de aproximadamente R\$ 79.114.608,28. A própria MGS, em 2022, divulgou um faturamento de R\$ 1,4 bilhão e um lucro líquido de R\$ 60,4 milhões.

Essa análise mostra um acúmulo considerável de recursos provenientes unicamente da guarda de documentos. Em treze anos, a empresa obteve cerca de R\$ 6 milhões por ano com esses contratos. Ao isolar o último ano analisado, é possível inferir que os lucros teriam triplicado se considerássemos apenas os contratos de guarda, o que destaca o potencial financeiro desse nicho de mercado para a MGS.

No entanto, para uma compreensão mais precisa dos lucros reais, seria necessário um estudo aprofundado dos demonstrativos financeiros da MGS em cada período. Tal análise, que foge do escopo desta dissertação, permitiria mensurar os ganhos de forma mais detalhada em cada um dos serviços oferecidos. Para que um estudo desse tipo seja viabilizado no futuro, é importante entender a estrutura de apuração de resultados da empresa.

Nesse sentido, a apuração anual da receita e sua distribuição são regidas pelo Estatuto Social da MGS²³, que prevê a destinação do lucro líquido apurado em cada exercício, da seguinte forma, conforme o Art. 36:

O lucro líquido apurado em cada exercício social terá a seguinte destinação: a) a parcela de 5% (cinco por cento) será deduzida para a constituição da reserva legal, nos termos da lei; b) a parcela correspondente a, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) do lucro líquido, ajustado nos termos da legislação aplicável, será distribuída aos Acionistas da Companhia como dividendo anual mínimo obrigatório, ressalvado o disposto no parágrafo único deste Artigo; e c) o saldo remanescente, após atendidas as disposições contidas nos itens anteriores deste Artigo, terá a destinação determinada pela Assembleia Geral de Acionistas da Companhia, com base na proposta da Administração. (Minas Gerais Administração e Serviços S.A, 2020)

Essa estrutura de distribuição de lucros é especialmente relevante, pois a composição acionária da MGS é de 99,65% pertencente ao Estado de Minas Gerais e 0,35% à Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE).

Em 2022, o capital social da MGS atingiu a marca de R\$ 91.717.114,02, o que demonstra o volume financeiro da empresa e a relevância de seus contratos para as finanças públicas estaduais.

Embora os contratos da MGS tradicionalmente se concentrem na guarda de documentos físicos, a empresa está em uma fase de transição estratégica, explorando de forma mais robusta a digitalização de documentos como um de seus principais serviços.

Atualmente, a COGED está empenhada em alinhar essa nova oferta ao Decreto de Digitalização de Documentos nº 10.278, de 18 de março de 2020. A intenção não é apenas digitalizar o acervo de seus clientes, mas também garantir que os processos atendam aos requisitos de integridade e confiabilidade do decreto.

Isso incluiria a inserção de certificados digitais, o que possibilitaria, legalmente e em conformidade com as exceções previstas, a eliminação dos documentos físicos após a digitalização, sempre sob a responsabilidade dos órgãos de origem, considerando que a COGED não assume a gestão de documentos.

²³ Estatuto social da MGS. Disponível em: https://www.mgs.srv.br/abrir_arquivo.aspx/Estatuto_Social_da_MG?cdLocal=2&arquivo={1BE3C4AB-EC27-DAE4-EDEC-DE22BA34CD8C}.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025.

Essas iniciativas de desenvolvimento tecnológico estão sendo conduzidas por meio de parcerias público-privadas, abrindo um novo leque de possibilidades e ramificações para futuras pesquisas sobre a atuação de uma empresa pública nesse mercado.

A MGS também está alinhada à tendência nacional da transformação digital, com um foco na meta de "papel zero". Essa tendência, impulsionada por campanhas como o "SP Sem Papel" do Governo de São Paulo e o antigo "Programa Papel Zero" do Governo Federal, busca zerar a produção de documentos em suporte físico e priorizar o tratamento de documentos eletrônicos.

A estratégia da MGS se relaciona diretamente com a ampla adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI! MG) pelo Poder Executivo Estadual. O uso exclusivo de arquivos eletrônicos por meio do SEI! MG, sejam eles digitalizados ou nato-digitais, abre caminho para a modernização dos serviços comerciais da empresa. Isso não só expande o escopo dos serviços de digitalização, mas também justifica investimentos em Repositórios Digitais Confiáveis, garantindo a segurança e a integridade do acervo digital.

Começamos por concluir que o caminho da MGS em direção à modernização é claro. O seu esforço em ampliar o leque de serviços ofertados, mesmo que de natureza auxiliar à gestão de documentos, é notável. O fato de a administração direta do Poder Executivo ser um cliente assíduo, com uma série de contratos concluídos e renovados desde a reestruturação do governo, demonstra o valor percebido na terceirização de serviços com uma empresa pública. Embora a qualidade dos serviços não seja o foco deste estudo, a análise destaca a relevância das soluções da MGS para as demandas dos órgãos públicos.

A MGS apresenta vantagens competitivas significativas em relação a empresas privadas. Uma delas é a possibilidade de dispensa de licitação, o que agiliza o processo de contratação. Além disso, a permanência dos documentos terceirizados em uma esfera pública, mesmo que em natureza jurídica divergente, é vista como um fator de segurança para as instituições.

No entanto, o principal motivo para a terceirização contínua parece ser a escassez de recursos estruturais, pessoais, técnicos e financeiros na máquina pública, uma problemática que se tornou ainda mais evidente após a reestruturação

política de 2010, quando um grande volume de documentos precisou ser transferido para a nova Cidade Administrativa.

Apesar da longa parceria e dos anos de contratos ativos, não houve, por parte do governo, um esforço visível para desenvolver estudos que pudessem oferecer alternativas à terceirização.

A ausência de um investimento mais robusto em uma gestão de documentos interna demonstra uma enorme falta de interesse em atuar ativamente nesta questão, optando por transferir a responsabilidade e o custo para a MGS, mesmo que isso signifique a alocação de recursos que poderiam ser utilizados para estruturar seus próprios arquivos de forma autônoma.

A análise do crescimento dos contratos de terceirização e o volume de recursos alocados para esses serviços revelam um paradoxo na administração pública mineira. O que a literatura arquivística, como os estudos de Jardim (2016) e Oliveira (2015), aponta como um ponto negativo na transferência da responsabilidade sobre os acervos, parece ser encarado pela gestão pública como uma solução viável e até vantajosa. Essa abordagem, que prioriza táticas políticas de sustentação de interesses em detrimento dos princípios arquivísticos, compromete a aplicação efetiva de qualquer política pública na área.

O principal desafio reside no fato de que a iniciativa para uma gestão de documentos eficiente deve partir da própria administração pública, a principal interessada em utilizar seus recursos de forma otimizada.

No entanto, a preferência pela terceirização de serviços, mesmo daqueles que a MGS não comercializa, incluindo a classificação e avaliação de documentos, sugere que o objetivo real não é aprimorar a gestão interna, mas, sim, transferir a responsabilidade e os desafios para um terceiro.

Essa postura não apenas compromete a política pública local, mas também contraria as recomendações do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) e a legislação arquivística vigente.

Diante desse cenário, torna-se urgente a implementação e, se necessário, a revisão da política pública estadual de arquivos. Uma atuação mais ativa e estratégica é fundamental para sanar o problema do armazenamento desnecessário de documentos e, conseqüentemente, facilitar a transferência de documentos de valor permanente para o Arquivo Público Mineiro (APM).

Essa medida seria um passo imprescindível para preservar a memória institucional e garantir a transparência da administração pública. É importante ressaltar que, de acordo com a Resolução nº 6 do CONARQ, a MGS não extrapola suas competências ao prestar serviços auxiliares de terceirização.

A empresa tem desempenhado papel complementar à administração pública, embora o armazenamento de documentos seja um ponto sensível e exija maior atenção. No entanto, para que a terceirização seja verdadeiramente segura, fiscalizada e transparente, é necessário que o CONARQ avance nas discussões e atualize a resolução vigente.

A atualização deve refletir a realidade das deficiências de recursos nas esferas públicas e propor diretrizes que garantam que a terceirização seja um processo viável, reconhecendo as atividades arquivísticas como parte essencial dos procedimentos institucionais, não apenas como um serviço complementar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização, em especial quando aplicada a conjuntos documentais públicos, é um tema de grande complexidade. Esses acervos não são apenas registros administrativos, mas também representam a memória e a história de uma nação, sendo essenciais para a transparência e a accountability.

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a terceirização de gestão de documentos pela empresa pública MGS (Minas Gerais Administração e Serviços) no âmbito da administração pública direta do Governo de Minas Gerais. Essa análise teve como base os dados estruturados no capítulo 4 (Contratos da Minas Gerais Administração e Serviços S.A - MGS com instituições públicas do estado de Minas Gerais), que detalha os contratos entre a MGS e as instituições públicas do estado.

Para alcançar este objetivo geral, a pesquisa foi guiada por objetivos específicos, que foram abordados em capítulos anteriores. No Capítulo 1 (Panorama da terceirização em arquivos), buscou-se compreender a terceirização em contextos nacional e internacional, destacando suas origens, evolução e aplicação em serviços arquivísticos. O Capítulo 2 (Minas Gerais: a relação do governo com o arquivo), por sua vez, elucidou o cenário do governo mineiro em relação à gestão de documentos, identificando seus principais desafios e práticas. Por fim, o Capítulo 3 (Empresas públicas e sua relação com os serviços de gestão de documentos) investigou o papel de empresas públicas como a MGS na terceirização de acervos, analisando sua estrutura, processos e impactos.

Um dos principais desafios metodológicos enfrentados foi a dificuldade de utilizar os portais públicos de transparência. A transparência, uma das premissas fundamentais dessas ferramentas, foi comprometida pela precária estrutura dos portais. Encontramos links indisponíveis, informações duplicadas, dados dispersos e, em muitos casos, uma incapacidade de reconhecimento de informações nos campos de busca, o que impedia uma pesquisa eficiente e precisa.

Para contornar essas limitações, optamos por um método de pesquisa mais abrangente e exaustivo, que, embora mais trabalhoso, garantiu a obtenção de resultados confiáveis. O contato direto por e-mail foi feito para aferir a capacidade do

cidadão em obter informações, sem recorrer aos serviços de atendimento ao cidadão (SIC) previstos na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011). Os filtros para direcionar os dados da pesquisa foram aplicados em uma planilha própria, em consulta ao portal de compras de Minas Gerais²⁴.

Apesar dos obstáculos, foi possível obter o valor atualizado dos 16 processos de contratação de serviços de gestão de documentos firmados entre 2010 e 2024. O montante total estimado foi de R\$ 79.864.368,31 de reais, um valor expressivo, alocado principalmente para a guarda de acervos. A análise contratual revelou que a classificação e a avaliação dos documentos não estão sob a responsabilidade da MGS, mas, sim, dos órgãos contratantes.

Um dos problemas centrais é a ausência de possibilidade de detecção de métricas claras nos contratos. Muitos deles não estabelecem critérios objetivos para avaliar a eficácia dos serviços nem preveem penalidades por descumprimento, como exemplo, o aceite da condução de ações sem a supervisão de um arquivista. A terceirização de atividades-meio, como a guarda, e de atividades-fim, como a classificação e o descarte, pode comprometer a integridade dos documentos, especialmente quando executadas por profissionais sem formação arquivística. (Jardim, 2016; Couture; Rousseau, 1998)

A pesquisa também evidenciou que ainda há uma massa expressiva de documentos pendentes de eliminação. Apenas 8 das 15 secretarias da administração direta publicaram editais de ciência de eliminação entre 2013 e 2025. Além disso, mesmo as secretarias que publicaram não o fizeram de forma constante, o que demonstra a ausência de uma rotina efetiva de gestão de documentos .

A terceirização de acervos públicos, conforme este estudo, é um tema complexo. Ela lida com conjuntos documentais que são necessários para a administração, a transparência e a preservação da memória histórica. A pesquisa buscou destacar que, embora a MGS terceirize a guarda de documentos, ela não comercializa serviços de atividade-fim, como a classificação e a avaliação. Isso significa que a responsabilidade pela gestão de documentos continua sendo dos órgãos contratantes.

²⁴ Portal de compras de Minas Gerais. Disponível em: <https://compras.mg.gov.br/>. Acesso em 20 mai. 2025.

Um ponto positivo é que o estigma de que a guarda terceirizada leva ao abandono dos documentos não é totalmente correto, pois existem bons exemplos de uso desse recurso administrativo.

Contudo o ponto negativo, como vimos, segue sendo quase ilógico, uma contratação tão prolongada onde se gasta valores altíssimos em contratos com a MGS (terceirização) enquanto o Arquivo Público Mineiro (APM) carece de recursos básicos demonstrando que problema não é a falta de recursos, dado o alto valor dos contratos, mas sim a falta de política e de compreensão sobre a gestão de documentos.

A Secretaria de Estado de Fazenda (SEF) se destaca por ir na contramão da realidade do Poder Executivo, sendo um caso singular decorrente de um projeto piloto de gestão de documentos que se estendeu por 14 anos. Esse longo período, que não logrou ser replicado ou generalizado para outras estruturas do executivo estadual, explica o disparate nos dados apresentados (como a maior parte da eliminação), tornando a SEF uma exceção. O controle ativo sobre o ciclo de vida de seus documentos é evidenciado pela publicação de seu último edital de eliminação em fevereiro de 2025, mesmo que não haja indícios de recolhimento de documentos de guarda permanente para o Arquivo Público Mineiro (APM).

A pesquisa reforça a perspectiva de Oliveira (2015), que destaca a necessidade de conscientização das instituições sobre a responsabilidade com seus documentos. A terceirização, concebida para otimizar recursos, tem sido aplicada de forma indiscriminada. No contexto dos arquivos públicos, essa prática é ainda mais delicada, pois envolve a custódia de documentos essenciais para a transparência e a preservação histórica. A MGS ilustra as complexas nuances do tema, revelando tanto as potencialidades quanto os riscos inerentes à terceirização de serviços arquivísticos. O principal dilema identificado reside na contradição entre essa prática e o marco legal. A Lei Federal nº 8.159/1991 (Lei de Arquivos) estabelece a gestão de documentos como responsabilidade direta e inalienável do Estado. A terceirização, mesmo realizada por uma empresa pública, pode entrar em conflito com este princípio, especialmente quando atividades essenciais como classificação, avaliação e descarte são delegadas sem a devida fiscalização.

Além disso, a situação da MGS como entidade da administração indireta carrega um risco adicional e sistêmico em contextos de governos com traço neoliberal: a constante ameaça de privatização. É imperativo refletir sobre as graves

consequências para a custódia dos arquivos e a validade dos contratos caso a MGS seja vendida, uma vez que o novo proprietário visará, sobretudo, o lucro gerado por esses serviços. Assim, a terceirização "desde dentro", pela via de uma empresa pública, pode paradoxalmente se configurar como um perigoso caminho e precedente para a terceirização total ("para fora"), transferindo definitivamente uma função vital do Estado para a esfera privada.

A pesquisa comprovou que o Poder Executivo de Minas Gerais tem um Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos. No entanto, a análise sugere que esses instrumentos não vêm sendo utilizados pela maioria das instituições da administração direta. O ponto positivo é a existência desses instrumentos; o negativo é a falta de fiscalização e a materialização de políticas arquivísticas simbólicas.

A falta de uso desses instrumentos compromete as funções arquivísticas, especialmente a classificação e a avaliação, que são essenciais para a destinação final dos documentos (eliminação ou guarda permanente). Outro aspecto preocupante é a concentração de contratos na MGS. Essa situação levanta questões sobre um possível monopólio e conflito de interesses, considerando que a empresa que presta serviços ao governo é também controlada por ele.

Essa prática demonstra um descaso com a alocação de recursos públicos. Conforme constatado no estudo, o gasto com a guarda de acervos nos últimos 14 anos foi oneroso, e, em vez de diminuir, tende a se manter ou aumentar. A terceirização pela MGS não foi acompanhada de uma política clara de recolhimento de documentos permanentes para o APM. Consequentemente, grande parte do acervo permanece sob guarda terceirizada, sem garantias de preservação a longo prazo.

Os autores que subsidiaram a pesquisa, como Oliveira (2015), apontam lacunas na terceirização, como o dilema da confidencialidade e a dificuldade de contratar empresas que comprovem competência técnica em arquivologia, com ações compatíveis com a criticidade dos acervos públicos.

Diante dos desafios identificados, é urgente repensar o modelo de terceirização em arquivos, indo além da atuação da MGS. Para equilibrar eficiência e responsabilidade estatal, algumas medidas são essenciais.

Primeiramente, é necessário o fortalecimento normativo. A Resolução nº 6 do CONARQ deve ser atualizada para incluir diretrizes claras sobre a terceirização, com exigências rigorosas de qualificação técnica, a realização de auditorias independentes e a promoção da transparência em todos os processos.

É fundamental também garantir que profissionais arquivistas participem ativamente da fiscalização e da gestão desses contratos. Além disso, a terceirização precisa ser vista como uma solução temporária e estratégica, não como uma prática permanente. Para isso, é indispensável a realização de estudos de risco e de permanência, que avaliem o uso contínuo desses serviços (Balbino & Silva, 2016; Oliveira, 1997). A terceirização na gestão de documentos de arquivo, embora se apresente como uma tendência, exige um enquadramento rigoroso baseado na legislação e na participação social. A experiência da MGS demonstra que, sem mecanismos efetivos de fiscalização e transparência, essa prática, em vez de ser um vetor de eficiência, pode se tornar um instrumento de opacidade.

É fundamental que a terceirização seja encarada pelo Estado como uma solução paliativa e estratégica, aplicada em momentos específicos ou para atender demandas pontuais de especialização ou volume, e não como uma prática permanente e contínua para funções essenciais. Somente assim é possível preservar a prerrogativa constitucional do Estado sobre a gestão de seus próprios documentos e garantir a efetividade do marco legal arquivístico.

Minas Gerais tem a oportunidade de liderar uma mudança nesse cenário, alinhando sua política arquivística às recomendações do CONARQ. Para isso, é essencial revisar os contratos com a MGS, incluindo cláusulas que garantam a qualidade e a transparência dos serviços. É preciso, ainda, fortalecer o Arquivo Público Mineiro (APM) como a instituição responsável pela custódia documental e promover um debate público sobre os limites da terceirização em atividades-fim.

Os serviços da MGS, ao que tudo indica, são coerentes com a Resolução nº 6 do CONARQ e não extrapolam a intenção de auxiliar a Administração Direta do Poder Executivo. No entanto, a custódia dos documentos continua sendo um ponto de atenção.

É essencial aprofundar o entendimento sobre os limites de responsabilidade da MGS e o ponto em que a guarda externalizada desses documentos, sem a devida

avaliação prévia, tangencia uma atuação que pode comprometer a integridade do acervo.

É necessário também avaliar a capacidade do próprio APM de recolher os documentos de guarda permanente. Existe o risco de o acervo voltar para a guarda terceirizada em razão de uma possível incapacidade estrutural do Arquivo Público, o que o "substituiria" em sua função.

A MGS, como empresa pública, cumpre a função de suprir falhas com a terceirização, mas as questões identificadas dependem mais da ação do Poder Executivo do que dos serviços contratados. Felizmente, não foram identificadas anomalias em desacordo com a legislação, o que indica que a MGS, mesmo com suas particularidades, protege o interesse público.

Este estudo conclui com um alerta e um convite. A terceirização não deve ser um fim em si mesma, mas um meio para aprimorar a gestão de documentos sem abrir mão do controle estatal. Cabe ao poder público, à academia e à sociedade civil trabalhar juntos para garantir que os arquivos, pilares da democracia e da memória, não sejam negligenciados em nome da eficiência.

A tarefa é desafiadora, mas inadiável e indispensável. Afinal, um arquivo bem gerido não é apenas um depósito de papéis, mas a garantia de que o Estado cumpre seu papel perante a sociedade e a história.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Mario Cavalcante de. **A Política de gestão de Documentos e de Arquivos no município do Rio de Janeiro: Um Olhar sobre os Procedimentos de Terceirização de Serviços**. 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/22856/A%20pol%C3%ADtica%20de%20gest%C3%A3o%20de%20documentos%20e%20de%20arquivos%20no%20munic%C3%ADpio%20do%20Rio%20de%20Janeiro%20um%20olhar%20sobre%20os%20procedimentos%20de%20terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 out. 2024.
- ABREU, Maurício de Almeida. **A cidade e o urbano no Brasil: Estudos sobre a urbanização brasileira**. São Paulo: Bertrand Brasil, 1994. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/cidades/article/download/12609/8142>. Acesso: 25 jun. 2024.
- AGUIAR, Tito Flávio Rodrigues de. **Vastos subúrbios da nova capital: formação do espaço urbano na primeira periferia de Belo Horizonte**. 2006. Tese (Doutorado em História) – Faculdade de Filosofia e Ciência Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/VCSA-6X4NU4>. Acesso em: 29 mar. 2024.
- ALVES DE MELO, Suellen; MEDINA BATISTA, Edinaldo; PARRELA, Ivana Denise. **Mapeamento da terceirização arquivística em Belo Horizonte e sua região metropolitana: empresas de guarda e gestão de documentos e perfil dos clientes atendidos**. *Ágora*, [S. l.], v. 33, n. 66, p. 1–24, 2023. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/1129>. Acesso em: 10 mai. 2023.
- ANDRADE, Marcelo dos Santos. **Belo Horizonte: História e urbanismo**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232 p., 30 cm. (Publicações Técnicas, 51). Disponível em: https://www.gov.br/conarq/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/dicionrio_de_terminologia_arquivistica.pdf. Acesso em: 10 mai. 2023.
- ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232 p. (Publicações Técnicas, 41). Disponível em: www.conarq.arquivonacional.gov.br.
- ARQUIVO NACIONAL. **Fundo Francisco Bhering. Mapa do Estado de Minas Gerais, 1913**. BR_RJANRIO_F4_0_MAP_0303_0001. Disponível em: <https://bit.ly/2zzDs4u>. Acesso em: 26 jan. 2025.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Lei nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994**. Reorganiza a Autarquia Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais - IPSM -, introduz alterações na estrutura orgânica Secretarias de Estado e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/11406/1994/?cons=1>. Acesso em: 30 jan. 2025.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Lei nº 11.726, de 30 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre a organização da administração pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1994. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/11726/1994/?cons=1>. Acesso em: 30 jan. 2025.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Lei nº 19.420, de 11 de janeiro de 2011**. Estabelece a política estadual de arquivos públicos e privados de interesse público e social no âmbito do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/19420/2011/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

BALBINO, G. M. S.; SILVA, W. A. **Outsourcing em arquivos públicos: uma análise crítica sobre a gestão de documentos terceirizada**. *Ágora*, v. 26, n. 52, p. 91-118, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/12820>. Acesso em: 22 maio 2023.

BAPTISTA, S. G. **As oportunidades da terceirização na área de serviços de informação, a globalização e o desemprego**. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v. 22, n. 2, 1998. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/77790>. Acesso em 30 jan. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291/156>. Acesso em: 30 jan. 2025.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pyTzSvFqCkB7yN3SBk6rnFQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 mai. 2025.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1991. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cpc/article/download/76333/80048/104345>. Acesso em: 27 jan. 2024.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Tradução da 12ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2009. ISBN: 9788522105649.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho: aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 05

jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974**. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 4 jan. 1974. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6019.htm. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 6.546, de 4 de julho de 1978. Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 jul. 1978. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6546.htm. Acesso em: 17 mai. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 jan. 1991. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm. Acesso em: 17 mai. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Dispõe sobre normas gerais de licitações e contratos administrativos. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 4 fev. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.148, de 2 de dezembro de 2019. Institui a Comissão de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da administração pública federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 dez. 2019. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/d10148.htm.

Acesso em: 05 jun. 2024.

BRASIL. Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020. Regulamenta a digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 mar. 2020. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/d10278.htm.

Acesso em: 17 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º jul. 2016. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso

em: 17 mai. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 mar. 2017.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm)

[2018/2017/lei/l13429.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm). Acesso em: 17 mai. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Portaria Interministerial nº 1.677, de 7 de outubro de 2015. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 out. 2015. Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66613/3/Portaria_1677_2015.pdf. Acesso em: 11 abr. 2025.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida; BELLOTO, Heloísa Liberalli (coord.). **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: Centro de Memória da Educação Feusp/Fapesp, 2010. Versão bolso.

CAMPOS, J. R. Aspectos da terceirização e o direito do trabalho. Revista da Faculdade de Direito, São Paulo, v.1, n.1, p. 290-309, 2004. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_direito/article/download/660/508/2220. Acesso em: 17. set. 2023.

CASTRO, M. C. A. M.; SALLYA, D. E. O. P. **Arquivo Nacional (Brasil), VII Seminário SIGA - O Papel da Modernização de Documentos na Modernização do Estado. Contratação de Serviços Arquivísticos**. (22 e 23 de novembro de 2022). Disponível em: https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/siga/agenda/seminarios/copy_of_vi-seminario-do-siga. Acesso em: 11 abr. 2025.

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA. **Ranking de competitividade dos estados**. Disponível em: <https://rankingdecompetitividade.org.br/estados>. Acesso em: 11 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (CONARQ). **Resolução n. 6, de 15 de maio de 1997**. Dispõe sobre diretrizes quanto à terceirização de serviços arquivísticos públicos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 maio 1997. Seção 1, p. 6. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=57&sid=46>. Acesso em: 17 mai. 2023.

COOK, Terry. **Arquivologia e Pós-modernismo: novas formulações para velhos conceitos**. Informação Arquivística, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 123-148, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/15/9>. Acesso em: 21 jun 2024.

COSTA, G.; BEDIN, S. P. M. **A guarda terceirizada como integrante da gestão documental**. , p. 112-129. DOI: 10.22478/ufpb.2318-6186.2018v6n1.35510. Acesso em: 04 dez. 2023.

COUGO JUNIOR, F. A.; ALBERNAZ, R. O. **A externalização de arquivos à luz da avaliação e patrimonialização arquivística**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL INTERDISCIPLINAR EM SOCIAIS E HUMANIDADES, 6., 2017, João Pessoa. Anais [...]. João Pessoa: CONINTER, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/187831>. Acesso em: 13 jul 2023.

COUTURE, Carol; ROUSSEAU, Jean-Yves. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/298802095/Os-Fundamentos-Da-Disciplina-Arquivistica>. Acesso em: 03 fev 2024.

CRUZ MUNDET, José Ramón. **Manual de archivística**. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez; Pirámide, 1994. Disponível em: https://www.academia.edu/44204000/Manual_de_archiv%C3%ADstica. Acesso em: 24 mai 2025.

DEAN, Warren. **A industrialização de São Paulo (1880-1945)**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1971. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=12626>. Acesso em: 12 jan 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Forense, 2020. Disponível em: https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito_Administrativo_-_Livro_Maria_Silvia_Di_Pietro.pdf. Acesso em: 24 nov 2024.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/KKzMZPFYw8Z5DghKcVwQS5g/?format=pdf>. Acesso em: 24 mai 2024.

DURANTI, Luciana. **Diplomatics: New Uses for an Old Science**. Lanham: Scarecrow Press, 1998. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/225035619_Diplomatics_New_Uses_for_an_Old_Science. Acesso em: 24 mai 2024.

ECivil UFES. **Palácio**. Disponível em: <https://ecivilufes.wordpress.com/tag/palacio/>. Acesso em: 27 jan. 2025.

ESPANHA. **Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público**. Transpone al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE. Boletín Oficial del Estado, Madri, 9 nov. 2017. Seção 1, p. 106846-107050. Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>. Acesso em: 13 ago. 2025.

ESPANHA. **Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español**. Boletín Oficial del Estado, Madri, 29 jun. 1985. Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-12534>. Acesso em: 13 ago. 2025.

ESPANHA. **Real Decreto 1708/2011, de 18 de noviembre, por el que se establece el Sistema Español de Archivos y se regula el Sistema de Archivos de la Administración General del Estado y de sus Organismos Públicos**. Boletín Oficial del Estado, Madri, 15 dez. 2011. Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-18541>. Acesso em: 13 ago. 2025.

FARIA, A. **Terceirização: um desafio para o movimento sindical**. In: MARTINS, H. H. T. S.; RAMALHO, J. R. (Org.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1994. p. 41-61. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/381323190_Terceirizacao_-_diversidade_e_negociacao_no_mundo_do_trabalho. Acesso em: 24 mai 2024.

FRANÇA. **Code du Patrimoine**. Livro II: Archives. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006074236/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

FRANÇA. **Loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal**. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000339241>. Acesso em: 11 abr. 2025.

FRANÇA. **Décret n° 79-1037 du 3 décembre 1979 relatif à la compétence des services d'archives publics et à la coopération entre les services publics et les services privés d'archives**. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000880654>. Acesso em: 11 abr. 2025.

FRANÇA. **Loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations**. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000388367>. Acesso em: 11 abr. 2025.

FREZ, G. M.; MELLO, V. M. **Terceirização no Brasil**. South American Development Society Journal, 2(4), 78–101, 2017. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/32>. Acesso em: 03 fev 2024.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007. Disponível em: https://www.unirio.br/ppgsteh/unirio/cchs/ess/Members/morena-marques/formacao-social-do-brasil/Celso%20Furtado%20-%20Formacao%20Economica%20do%20Brasil.pdf/at_download/file. Acesso em: 22 jan. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2023.

GIRARDI, D. M. **A importância da terceirização nas organizações**. Revista De Ciências Da Administração, 1(1), 23–31, 1999. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998>. Acesso em: 11 jul. 2024.

GIRO DA ARQUIVO. **Como o Arquivo Público de Pernambuco ilustra o descaso com os arquivos no Brasil**. Giro da Arquivo, ano V, edição 231, 06 jun. 2023. Disponível em: <https://mailchi.mp/9d7f75cf9805/como-o-arquivo-pblico-de-pernambuco-ilustra-o-descaso-com-os-arquivos-no-brasil>. Acesso em: 22 jan. 2025.

GONÇALVES, Janice. **Como classificar e ordenar documentos de arquivos**. São Paulo: Associação dos Arquivistas de São Paulo; Arquivo do Estado, 1998.

Disponível em:

http://www.argsp.org.br/arquivos/oficinas_colecao_como_fazer/cf2.pdf. Acesso em: 22 jan. 2025.

GONÇALVES, R. M.; SILVA, E. C. L. **Terceirização de gestão de documentos arquivística: um mapeamento na região metropolitana de Florianópolis**. *Ágora*, v. 28, n. 57, p. 496-513, 2018. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/101460>. Acesso em: 22 maio 2023.

GOVERNADOR DE MINAS GERAIS. **Antônio Olinto dos Santos Pires**. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/governador/antonio-olinto-dos-santos-pires>. Acesso em: 25 jan. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Compras e contratos: detalhe do processo de compra nº 372270**. Disponível em:

<https://www.transparencia.mg.gov.br/licitacoes-e-contratos/compras-e-contratos/comprasecontratos-detalle-procompra/2021/20210101/20211231/372270>. Acesso em: 22 jan. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Estrutura Orgânica do Poder Executivo de MG**. Belo Horizonte, 17 out. 2023. Disponível em:

https://www.mg.gov.br/system/files/media/documento_detalhado/2024-03/Estrutura%20Org%C3%A2nica%20do%20Poder%20Executivo%20de%20MG%20-%2017.10.23%20.pdf. Acesso em: 30 jan. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **SP Sem Papel: o programa**. Disponível em: <https://www.spsempapel.sp.gov.br/o-programa/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

GUIMARÃES, Paulo. **História de Belo Horizonte: Das origens ao planejamento**. Belo Horizonte: Editora Itatiaia, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Mapa Político do Estado de Minas Gerais**. Disponível em:

https://geoftp.ibge.gov.br/produtos_educacionais/mapas_tematicos/mapas_estaduais/politico/minas_gerais.pdf. Acesso em: 28 jan. 2025.

JARDIM, J. M. **O conceito e a prática de gestão de documentos**. *Acervo*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 35-42, jul./dez. 1987. Disponível em:

<https://arquivoememoria.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/05/o-conceito-e-pratica-gestao-documentos.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2025.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KREIN, J. D. **As tendências recentes na relação de emprego no Brasil: 1990-2005**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2007. Tese (Doutorado em Economia Social e do Trabalho). Disponível em:

<https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=490022&tipoMidia=0>.

Acesso em: 16 jul 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: https://docentes.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/at_download/file. Acesso em: 16 jul 2024.

MAIOR, J. L. S. . **Terceirização na Administração Pública: uma prática inconstitucional**. Boletim Científico Escola Superior Do Ministério Público Da União, (17), 87–117, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.63601/bcesmpu.2005.n17.87-117>. Acesso em: 16 jul 2024.

MARCELINO, P. CAVALCANTE, S. **Por uma definição de terceirização**. Caderno CRH, v. 34, e021031, 2021. DOI: 10.9771/ccrh.v34i0.45126. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/ccrh.v34i0.45126>. Acesso em: 23 nov 2023.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do capital**. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2011. Disponível em: <https://www.gepec.ufscar.br/publicacoes/livros-e-colecoes/marx-e-engels/o-capital-livro-1.pdf>. Acesso em: 23 nov 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 48. ed. São Paulo: Malheiros, 2021. Disponível em: <https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito-Administrativo-Completo-Hely-Lopes-Meirrelles.pdf>. Acesso em: 11 ago 2024.

MINAS GERAIS. **Compras e contratos - Detalhes do Processo de Compra**. Disponível em: <https://www.transparencia.mg.gov.br/licitacoes-e-contratos/compras-e-contratos/comprasecontratos-detalle-proccompra/2010/20100101/20101231/221437>. Acesso em: 28 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Compras e contratos - Detalhes do Processo de Compra**. Disponível em: <https://www1.compras.mg.gov.br/processocompra/processo/visualizacaoArquivosProcesso.html?id=612892#1>. Acesso em: [data de acesso não informada].

MINAS GERAIS. **Conselho Estadual de Arquivos**. Arquivo Público Mineiro, Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.arquivopublico.mg.gov.br/%C2%B7conselho-estadual-de-arquivos/#page-content>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.636, de 2023**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48636/2023/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.649, de 28 de abril de 2023**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 24.313, de 24 de abril de 2023, que estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48649/2023/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Deliberação nº 2.663, de 2017**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DLB/2663/2017/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2013, 27 mar. 2013. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2013-03-27>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2013, 10 maio 2013. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2013-05-10>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2013, 24 jul. 2013. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2013-07-24>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2013, 5 out. 2013. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2013-10-05>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2013, 21 nov. 2013. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2013-11-21>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2013, 28 nov. 2013. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2013-11-28>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2013, 18 dez. 2013. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2013-12-18>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2014, 23 ago. 2014. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2014-08-23>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2014, 27 ago. 2014. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2014-08-27>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2015, 7 out. 2015. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2015-10-07>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2016, 30 mar. 2016. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2016-03-30>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2016, 16 jul. 2016. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2016-07-16>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2016, 27 jul. 2016. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2016-07-27>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2016, 3 dez. 2016. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2016-12-03>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2020, 29 jul. 2020. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2020-07-29>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2022, 10 fev. 2022. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2022-02-10>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2022, 9 abr. 2022. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2022-04-09>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2022, 1 set. 2022. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2022-09-01>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2022, 17 nov. 2022. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2022-11-17>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 10 fev. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-02-10>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 17 fev. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-02-17>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 18 fev. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-02-18>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 7 mar. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-03-07>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 22 mar. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-03-22>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 29 mar. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-03-29>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 12 abr. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-04-12>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 14 abr. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-04-14>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 27 jun. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-06-27>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 10 ago. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-08-10>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 17 out. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-10-17>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 9 nov. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-11-09>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 18 nov. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-11-18>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 21 nov. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-11-21>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2023, 15 dez. 2023. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2023-12-15>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 12 jan. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-01-12>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 25 jan. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-01-25>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 28 fev. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-02-28>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 22 mar. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-03-22>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 16 abr. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-04-16>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 14 maio 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-05-14>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 13 jun. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-06-13>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 6 jul. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-07-06>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 11 jul. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-07-11>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 16 jul. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-07-16>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 18 jul. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-07-18>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 3 ago. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-08-03>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 11 set. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-09-11>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 1 out. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-10-01>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 16 out. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-10-16>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 22 out. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-10-22>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 2 nov. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-11-02>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 13 nov. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-11-13>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 26 nov. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-11-26>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 3 dez. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-12-03>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 4 dez. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-12-04>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2025, 28 jan. 2025. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2025-01-28>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2025, 8 fev. 2025. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2025-02-08>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2024, 9 abr. 2024. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2024-04-09>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Diário do Executivo de Minas Gerais: pesquisa avançada - "eliminação"**. Belo Horizonte, ano 2021, 11 mar. 2021. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/Home/pesquisaAvancada?text=elimina%C3%A7%C3%A3o&datai=2025-04-17&dataf=2021-03-11>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MINAS GERAIS. **Informação SEI nº 30764199**. Disponível em: <https://compras.mg.gov.br/wp-content/uploads/sei-30764199-informacao-1.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Lei nº 24.313, de 2023**. Dispõe sobre... [Texto completo da Lei]. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 29 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Lei nº 24.313, de 24 de abril de 2023**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Portal de Compras**. Disponível em: <https://www1.compras.mg.gov.br/processocompra/processo/visualizacaoArquivosProcesso.html?id=178112>. Acesso em: 23 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Sobre o Arquivo Público Mineiro**. Arquivo Público Mineiro, Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.arquivopublico.mg.gov.br/sobre-o-apm/#page-content>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MINAS GERAIS. **Sistema Eletrônico de Informações – SEI**. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-governamental/sei>. Acesso em: 23 jan. 2025.

MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A. - MGS. **Catálogo de serviços DEDOC: Gestão de Documentos**. Contagem: MGS, 2016. 38 p. il. 29,7 cm.

MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A. – MGS. **Estatuto social**. Companhia fechada. Disponível em: https://www.mgs.srv.br/abrir_arquivo.aspx/Estatuto_Social_da_MG?cdLocal=2&arquivo={1BE3C4AB-EC27-DAE4-EDEC-DE22BA34CD8C}.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025.

MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A. – MGS. **Manual de Procedimentos para organização e entrega de documentos novos**. Contagem: COGED, 2013. 19 p.

MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A. – MGS. **Manual do Sistema de Gestão de Documentos**. Contagem: COGED, 2013. 26 p.

NASCIMENTO, José Antonio Pereira do. **Serviços terceirizados de guarda externa de documentos: diagnóstico da utilização pela Petrobras**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Documentos e Arquivo) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivo, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.unirio.br/ppgarq/tccs/turma-2015/nascimento-jose-antonio-pereira-do-servicos-terceirizados-de-guarda-externa-de-documentos-diagnostico-da-utilizacao-pela-petrobras/view>. Acesso em: 22 nov. 2023.

OLIVEIRA, Eliane Braga de. **A contratação de terceiros nos serviços arquivísticos da administração pública federal**. 1997. Dissertação (Mestrado), Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 1997. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/36014>. Acesso em: 22 nov. 2022.

OLIVEIRA, M. I. **A terceirização dos serviços na área de arquivos: uma questão a ser resolvida**. Acervo: Revista do Arquivo Nacional, v. 28, n. 2, p. 192-205, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/42605>. Acesso em: 22 maio 2023.

PENTEADO, Pedro. **A nova arquitetura da Administração Central do Estado e a política pública de arquivos**. Cadernos BAD, n. 1, 2006. Disponível em: <https://publicacoes.bad.pt/revistas/index.php/cadernos/article/view/789>. Acesso em: 30 jan. 2025.

PEREIRA, Rogério. **O Neoliberalismo e a Gestão Arquivística no Brasil**. Revista da Associação dos Arquivistas de São Paulo, v. 20, n. 2, p. 45-62, 2012. Disponível em: <https://revista.arqsp.org.br/index.php/revista-da-associacao-de-arquivi/article/view/141/112>. Acesso em: 4 fev. 2025.

PEREIRA, D. B., & SILVA, E. P. da. **Funções arquivísticas: caracterizando finalidades de instituições de arquivo**. ÁGORA: Arquivologia Em Debate, 29(58), 1–22, 2019. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/754>. Acesso em 13 de jul. 2024.

PERNAMBUCO. **Lei nº 15.529, de 10 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre a Política Estadual de Gestão Documental. Legislação do Estado de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=15529&complemento=0&ano=2015&tipo=&url=>. Acesso em: 4 fev. 2025.

PORTUGAL. **Decreto-Lei nº 16/93, de 23 de janeiro de 1993**. Estabelece as bases da política de arquivos e do tratamento e difusão da informação arquivística. Diário da República, Lisboa, n. 20, 23 jan. 1993. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/16-1993-600428>. Acesso em: 11 abr. 2025.

PORTUGAL. **Decreto-Lei nº 111/2012, de 23 de maio de 2012**. Regula a organização e o funcionamento do Sistema Nacional de Arquivos e estabelece as normas para a gestão de documentos e arquivos. Diário da República, Lisboa, n. 100, 23 maio 2012. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/111-2012-158256>. Acesso em: 11 abr. 2025.

PORTUGAL. **Portaria nº 192/2013, de 24 de maio de 2013**. Regulamenta o Decreto-Lei nº 111/2012, estabelecendo normas específicas para a externalização de serviços de gestão de documentos. Diário da República, Lisboa, n. 100, 24 maio 2013. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/192-2013-263462>. Acesso em: 11 abr. 2025.

PORTUGAL. **Lei nº 26/2016, de 22 de agosto de 2016.** Lei de Bases do Património Cultural. Diário da República, Lisboa, n. 162, 22 ago. 2016. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/26-2016-77008985>. Acesso em: 11 abr. 2025.

REVISTA PROJETO. **Oscar Niemeyer: Complexo institucional.** Revista Projeto, 28 jul. 2010. Disponível em: <https://revistaprojeto.com.br/acervo/oscar-niemeyer-complexo-institucional-28-07-2010/>.

Acesso em: 28 jan. 2025.

RIBEIRO, Fernanda; RAMOS, Júlio de Sousa; REAL, Manuel Luís Campos de Sousa; SILVA, Armando Malheiro da. **Arquivística: Teoria e Prática de uma Ciência da Informação.** Porto: Edições Afrontamento, 1999.

ROCHA, Patricia Gonçalves Dias. **Digitalização de Documentos: Recuperação e Preservação da Informação.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Arquivologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/212466>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SCHWARCZ, Lilia Moritz; STARLING, Heloísa. **Brasil: Uma biografia.** São Paulo: Companhia das Letras, 2015. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/13865.pdf?srsId=AfmBOoqTIN016GgsWtTasEWPbeaPqxRmffDHCXOdoZwbgYtITDr9n8U6>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA E TURISMO DE MINAS GERAIS. **Organograma da Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://www.secult.mg.gov.br/a-secretaria/organograma>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SILVA, Adriano Pereira da; CHAGAS, Cláudia Aparecida. **Tecnologias e desafios: uma análise da gestão de documentos no Poder Executivo de Minas Gerais após a implementação do Sistema SEI.** Ágora: Arquivologia em Debate, v. 63, 2023. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/1256>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SILVA, José de Oliveira. **Avaliação de desempenho individual.** 2010. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/34814/1/Avalia%c3%a7%c3%a3oDesempenhoIndividual.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2025.

TERENCE, Ana Cláudia; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, 2006, Fortaleza. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro, RJ, ABEPRO. 2006. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf. Acesso em: 17 mai 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **QS Ranking: UFMG supera 97% das instituições da América Latina e do Caribe.** Disponível em:

<https://ufmg.br/comunicacao/noticias/qs-ranking-ufmg-supera-97-as-instituicoes-da-america-latina-e-do-caribe>. Acesso em: 11 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **UFMG é uma das 10 melhores universidades da América Latina em ranking britânico**. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/ufmg-e-uma-das-10-melhores-universidades-da-america-latina-em-ranking-britanico>. Acesso em: 11 abr. 2025.

VENÂNCIO, Renato. **Crises nas instituições arquivísticas: terceirização e outras disfuncionalidades**. OFFICINA: Revista da Associação de Arquivistas de São Paulo, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 179-192, 2024. ISSN: 2764-7773. Disponível em: <https://revista.arqsp.org.br/index.php/revista-da-associacao-de-arquivi/article/view/141/112>. Acesso em: 11 abr. 2025.

VENTURA, Alexandra Maria Barros. **A externalização de serviços de arquivo: gestão e custódia de documentos: contributo para a caracterização das empresas portuguesas**. 2011. Tese (Mestrado em Ciências da Documentação e Informação) – Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/6984>. Acesso em: 30 jan. 2025.

VIEIRA, Vinícius. **Administração Pública de Minas Gerais: análise da gestão profissional de recursos humanos no governo Romeu Zema**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/27995>. Acesso em: 4 fev. 2025.