



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* GESTÃO EM ARQUIVOS**

**A GESTÃO DE DOCUMENTOS E O GESTOR
EMPRESARIAL: PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE
DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Viviane Portella de Portella

**São João do Polêsine, RS, Brasil
2010**

**A GESTÃO DE DOCUMENTOS E O GESTOR
EMPRESARIAL: PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE DE UMA
ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

por

Viviane Portella de Portella

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* Gestão em Arquivos, da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista Gestão em Arquivos.

Orientadora: Prof^a Fernanda Kieling Pedrazzi

São João do Polêsine, RS, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* Gestão em Arquivos**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**A GESTÃO DE DOCUMENTOS E O GESTOR EMPRESARIAL:
PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO
PRIVADA**

elaborada por
Viviane Portella de Portella

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista Gestão em Arquivos

COMISSÃO EXAMINADORA:

Fernanda Kieling Pedrazzi, MS.c. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Rosani Beatriz Pivetta da Silva, MS.c. (UFSM)

Sônia Elisabete Constante, MS.c. (UFSM)

São João do Polêsine, 10 de julho de 2010.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* Gestão em Arquivos
Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil

A GESTÃO DOCUMENTAL E O GESTOR EMPRESARIAL: PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA

AUTORA: VIVIANE PORTELLA DE PORTELLA

ORIENTADORA: FERNANDA KIELING PEDRAZZI

Data e Local da Defesa: São João do Polêsine, RS, 10 de julho de 2010.

Há várias áreas de gestão que são indispensáveis para que uma organização tenha êxito em seus objetivos. A gestão empresarial corresponde à cultura de uma entidade compreendendo o conjunto de valores, crenças e atitudes que ela possui na busca pela melhoria contínua. Em consonância, a gestão de documentos permite o gerenciamento das informações, proporcionando acesso rápido e controle da massa documental gerada. Este estudo buscou analisar a gestão de documentos a partir das percepções dos gestores de uma empresa privada de concessão de serviço federal. A questão que norteou a pesquisa foi: “Como os gestores de uma organização privada interpretam a gestão documental?”. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de cunho quali-quantitativo e de natureza aplicada. Os dados foram recolhidos mediante levantamento, sendo realizada a observação direta e aplicados questionários. Estes foram respondidos por dez gestores, os quais fazem uso de informação para a tomada de decisão. Os resultados obtidos permitiram apontar como a gestão documental interfere no processo de tomada de decisão e sua contribuição frente à gestão empresarial. Também foi possível delimitar a influência da gestão documental no processo de tomada de decisão; observar os reflexos da avaliação documental neste processo; pesquisar a relevância dos procedimentos de gestão documental no processo de gestão empresarial; e identificar se a implementação de políticas arquivísticas ocasionaram mudança de cultura na empresa.

Palavras-chave: gestão documental; gestão empresarial; tomada de decisão

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* Gestão em Arquivos
Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil

**A GESTÃO DOCUMENTAL E O GESTOR EMPRESARIAL:
PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE DE UMA
ORGANIZAÇÃO PRIVADA**
(RECORDS MANAGEMENT AND THE BUSINESS MANAGER:
PERCEPTIONS OF A PRIVATE ORGANIZATION COMMUNITY)

AUTHOR: VIVIANE PORTELLA DE PORTELLA

ADVISER: FERNANDA KIELING PEDRAZZI

Defense Place and Date: São João do Polêsine, RS, July 10th, 2010.

There are several management areas that are indispensable for an organization to succeed in their objectives. The business management refers to the culture of an entity and it involves a set of values, beliefs and attitudes it has in search of the continuous improvement. In harmony with it, the records management allows information management, giving quick access and control over the mass of documents generated. This study aimed at analyzing the records management from the perception of managers from a private service company of federal concession. The question that guided the research was: “How the managers of a private organization view the records management?” The research is characterized as descriptive, qualitative, quantitative and of an applied nature. The data was collected through a survey; we performed a direct observation and applied questionnaires. These were answered by ten managers who use information in the decision-making process. The findings allowed us to point out the way records management interferes in the decision-making process and, its contribution to the business management. It was also possible to delimitate the records management influence on the decision-making process; to observe the reflections of this document evaluation in the process; to research the relevance of the records management procedures in the business management process and, to identify whether the implementation of archive policies provided changes at the company culture.

Key words: gestão documental (records management); gestão empresarial (business management); tomada de decisão (decision-making).

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise formação da acadêmica, cargo e setor de atuação	33
Quadro 2 - Principais atividades desempenhadas pelos gestores	34
Quadro 3 – Intensidade do uso da informação no processo decisório	36
Quadro 4 - Importância dos atributos da informação	37
Quadro 5 – Verbos.....	39
Quadro 6 – Adjetivos.....	40
Quadro 7 – Substantivos.....	41
Quadro 8 - Interferência arquivística nas fases da gestão documental.....	42
Quadro 9 - Interferência arquivística nos procedimentos.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo	30
Gráfico 2 - Faixa etária.....	31
Gráfico 3 – Escolaridade	32
Gráfico 4 – Formação acadêmica	33
Gráfico 5 - Tempo de atuação na empresa	34
Gráfico 6 - Valor da informação.....	35
Gráfico 7 - Direcionamento das políticas arquivísticas.....	44
Gráfico 8 - Interferência arquivística.....	45
Gráfico 9 - Relevância estabelecimento prazos de guarda	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo	30
Tabela 2 - Faixa etária	31
Tabela 3 - Escolaridade	31
Tabela 4 - Formação acadêmica	32
Tabela 5 - Tempo de atuação na empresa.....	33
Tabela 6 - Valor da informação.....	35
Tabela 7 - Direcionamento das políticas arquivísticas	43
Tabela 8 - Interferência arquivística.....	44
Tabela 9 - Relevância estabelecimento prazos de guarda	47
Tabela 10 - Cronograma de pesquisa	57

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Cronograma de pesquisa.....	56
APÊNDICE B – Questionário de pesquisa.....	58

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE TABELAS.....	7
LISTA DE APÊNDICES	8
1 APRESENTAÇÃO	10
1.1 Justificativa	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Arquivística: conceitos	13
2.2 Gestão de documentos.....	15
2.3 Gestão estratégica empresarial	20
2.3.1 Processo de tomada de decisão estratégica.....	21
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COMUNIDADE PESQUISADA	25
3.1 Concessão: uma forma do exercício de serviços públicos.....	25
4 METODOLOGIA	27
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	30
5.1 Apresentação e análise do perfil dos respondentes	30
5.2 Apresentação e análise das percepções quanto à informação e à tomada de decisão.....	35
5.3 Apresentação e análise das percepções quanto à gestão documental	38
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	52

1 APRESENTAÇÃO

Há várias áreas de gestão que são indispensáveis para que uma organização tenha êxito em seus objetivos. Entre elas a gestão estratégica de empresas esta ligada às táticas competitivas cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa, fazendo com que ela se posicione no mercado em que atua e se destaque. Assim, corresponde à cultura de uma entidade compreendendo o conjunto de valores, crenças e atitudes que ela possui na busca pela melhoria contínua. Em consonância, a gestão de documentos permite o gerenciamento das informações desde a sua criação até sua destinação final, proporcionando acesso rápido e controle da massa documental gerada, somando eficiência e eficácia nos procedimentos executados pelos envolvidos no processo de gestão.

Nesse contexto, essa monografia se caracteriza como pesquisa de campo e tem como tema a gestão de documentos, delimitada as percepções dos gestores de uma empresa privada de concessão de serviço federal. Desta forma, o problema que norteou a pesquisa foi: como os gestores de uma organização privada de concessão de serviço federal interpretam a gestão documental?

Na persecução desta resposta, buscou-se validar ou refutar os seguintes pressupostos:

- a gestão documental proporciona a otimização dos processos de tomada de decisão;
- a interferência arquivística nas fases da gestão documental (criação, utilização/conservação, destinação) agiliza o processo de gestão empresarial;
- a avaliação viabiliza a recuperação da informação, uma vez que regula o ciclo de vida dos documentos, racionalizando a massa documental; e
- a implementação de políticas arquivísticas suscita mudança de cultura quanto aos métodos de arquivamento e gestão documental.

1.1 Justificativa

No atual contexto empresarial, muitas organizações optam por inserir em sua cultura os princípios da gestão, com a finalidade de controlar a execução de suas atividades e de destacar-se frente à sociedade. Neste viés, a gestão de documentos mostra-se vital uma vez

que a implementação do gerenciamento da documentação produzida aperfeiçoará o acesso a informações que subsidiam o processo decisório da organização.

Os documentos de arquivo são criados para servirem a fins administrativos. Assim, as técnicas e as metodologias arquivísticas de criação, aquisição, comunicação, classificação e avaliação devem ser preocupações dos arquivistas. Somam-se a isso, as implicações que a gestão de documentos tem sobre as atividades de uma empresa.

No cumprimento de seus objetivos e atribuições, uma empresa produz e recebe imensa quantidade de documentos e informações nos mais variados suportes: papel, discos magnéticos e óticos, além de sistemas informatizados de dados. Porém, é necessário discernir o que é informação arquivística de simples informação. Toda esta imensa gama de informação precisa ser compreendida e racionalizada para que a administração seja atendida. Aliada a isso está a importância de organizá-las e permitir o amplo acesso a quem for de direito.

A informação arquivística é produto das ações das empresas, contribuindo efetivamente no processo de tomada de decisão, além de constituírem-se nos arquivos que servirão de memória da empresa. Destaca-se, também, a importância do sistema de arquivos constituído em uma empresa como elemento catalisador na organização, tratamento e disseminação das informações arquivísticas como subsídio imprescindível na gestão empresarial.

Assim justifica-se a necessidade de pesquisar quais os reflexos da gestão documental frente aos processos de gestão empresarial.

1.2 Objetivos

Com o intuito de responder ao problema que norteia esta pesquisa, delinearão-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como a gestão documental é interpretada pelos gestores de uma empresa de concessão de serviço federal no processo de tomada de decisão e sua contribuição frente à gestão empresarial.

1.2.2 Objetivos específicos

Para melhor identificar como a gestão de documentos é interpretada pelos gestores de uma empresa de concessão de serviço federal no processo de tomada de decisão e sua contribuição frente à gestão empresarial, desmembrou-se o objetivo geral, resultando nos seguintes objetivos específicos:

- delimitar a influência da gestão documental no processo de tomada de decisão;
- observar os reflexos da avaliação documental no processo de tomada de decisão;
- analisar os procedimentos de gestão documental no processo de gestão empresarial; e
- identificar se a implementação de políticas arquivísticas ocasionaram mudança de cultura na empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme a temática e os objetivos da pesquisa, a seguir são contextualizados os tópicos teóricos que a sustentam e, portanto, subsidiam a avaliação dos seus resultados.

Os temas abordados no referencial teórico são: arquivística, seus conceitos, princípios e teorias; gestão de documentos; gestão estratégia de empresas e conceitos de tomada de decisão. Estes serão abordados de forma pontual, pois não se pretende, aqui, esgotá-los e sim situar o leitor sobre o referencial teórico considerado para a realização da pesquisa.

2.1 Arquivística: conceitos

A arquivística ou arquivologia é a disciplina que estuda os arquivos, suas funções e utilização, agrupando “todos os princípios, normas e técnicas que regem a gestão dos arquivos” (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 24). Desta forma tem por objetivo tornar as informações acessíveis, ou seja, dar acesso às informações contidas nos documentos (CASTANHO; GARCIA; SILVA, 2006), por meio do seu tratamento desde sua produção/aquisição até a sua disponibilização ao usuário.

Os arquivos são os conjuntos de documentos produzidos e recebidos no decorrer das atividades de qualquer pessoa física ou jurídica, seja qual for o suporte em que estão armazenados. A existência de um arquivo pressupõe haver um produtor com uma função exercendo atividades para cumpri-la (HEREDIA HERRERA, 1987), a execução destas atividades pode ser parte integrante de um processo que a normatiza.

As práticas arquivísticas devem ser baseadas em teorias e metodologia fundamentadas nos princípios da arquivística, para que o arquivo cumpra suas finalidades. Os principais princípios são os de respeito à ordem original e da proveniência. O princípio da ordem original assegura o arranjo dado pelo produtor da documentação. A ordem original deve ser respeitada e, caso tenha sido modificada, restabelecida (ROUSSEAU; COUTURE, 1998).

O princípio de respeito aos fundos ou da proveniência orienta que diferentes fundos não podem ser mesclados a outros, mesmo que um arquivo contenha diversos fundos, garantindo, assim, a integridade dos documentos. Neste sentido, “o fundo de arquivo compreende os documentos gerados e/ou recolhidos por uma entidade pública ou privada que

são necessários à sua criação, ao seu funcionamento e ao exercício das atividades que justificam a sua existência” (BELLOTTO, 2006, p. 28). Deste princípio deriva o princípio da indivisibilidade ou integridade arquivística segundo o qual “os fundos de arquivo devem ser preservados sem dispersão, mutilação, alienação, destruição não autorizada ou adição indevida” (BELLOTTO, 2002, p. 21).

Ao considerar os princípios fundamentais da arquivística – princípio de respeito à proveniência e à ordem original do conjunto documental – como imprescindíveis para o tratamento dos arquivos, fica evidente que a dispersão de documentos pode comprometer a inteligibilidade do arquivo.

O ciclo vital dos documentos é a sucessão de fases a que estes passam, desde sua criação até sua guarda permanente ou eliminação. A sistematização deste ciclo compreende a teoria das três idades dos arquivos. Esta divide os arquivos de acordo com as fases ativa, semiativa e inativa dos documentos denominando-os, respectivamente: corrente, intermediário e permanente. Aos documentos presentes nos arquivos corrente e intermediário é atribuído valor primário, ou seja, valor administrativo, jurídico ou legal.

A informação de interesse específico do administrador ou do acumulador/produtor do documento encontra-se, predominantemente, na primeira fase documental, ou seja, nos arquivos correntes – preservando-se uma parcela na fase intermediária, porém com utilização reduzida (SANTOS, 2008, p. 176)

Ao arquivo permanente reúne documentos de valor secundário, pois estes “não servem mais a administração, e sim à pesquisa. Esta pode ser feita por historiadores, jornalistas, juristas, profissionais em geral e pelos cidadãos, com fins culturais ou pessoais” (BELLOTTO, 2002, p. 27).

No âmbito da teoria arquivística, há três maneiras diferenciadas de abordar o pensamento arquivístico: arquivística tradicional, *records management*, e arquivística integrada. A primeira concentra-se nos arquivos de valor permanente, focalizando as atividades no arranjo e na descrição, não trabalhando a origem dos documentos (LOPES, 1998). A segunda detém-se na documentação de caráter administrativo, excluindo seu valor histórico. A arquivística integrada, por sua vez, engloba as duas outras abordagens. Esta entende a criação, a avaliação, a aquisição, a conservação, a classificação, a descrição e a difusão como funções aplicáveis a qualquer idade do arquivo, sendo relacionadas e inseparáveis, garantindo a intervenção arquivística em todo o ciclo vital dos documentos (ROSSEAU; COUTURE, 1998).

É no contexto da arquivística integrada que se insere a gestão de documentos, estabelecendo políticas que permitem vantagens como: acesso rápido às informações, melhor organização, controle e integridade dos documentos e dos conjuntos documentais; respeitando os princípios da ordem original e da proveniência. A gestão sistêmica, interação entre os procedimentos da gestão dos documentos garantindo sua eficiência e a eficácia, só é possível através da implementação de um sistema de arquivos.

Entende-se por sistema de arquivos o “conjunto de arquivos que, independentemente da posição que ocupam nas respectivas estruturas administrativas, funcionam de modo integrado e articulado na persecução de objetivos comuns” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 156). São conjuntos de arquivos que estabelecem relações ascendentes, descendentes, horizontal e radial, e são normatizados, coordenados entre si e possuem “uma comissão diretora que possa administrar a produção arquivística, desde sua geração ou recepção até sua destinação final, com ênfase na preservação, distribuição e difusão das informações geradas pelas relações internas e externas da entidade” (BELLOTTO, 2002, p. 29).

Desta forma, a gestão de documentos permite o correto tratamento dos documentos desde a sua produção até seu destino final, permitindo o acesso às informações de maneira sistematizada e controlada, contribuindo significativamente com o processo de gestão estratégica da empresa. Assim sendo, a seguir é apresentada uma breve revisão da literatura sobre gestão de documentos e gestão estratégica empresarial.

2.2 Gestão de documentos

A gestão de documentos, sob a perspectiva da arquivística integrada, é o conjunto de procedimentos realizados junto aos documentos acumulados organicamente desde a sua elaboração/recepção até a sua eliminação ou seu recolhimento, sendo que após este, as práticas arquivísticas continuam a ser exercidas. Entre seus objetivos estão: assegurar a produção, administração, manutenção e destinação dos documentos; garantir que a informação esteja disponível quando e onde seja necessária a quem lhe é de direito; avaliar a documentação de acordo com seus valores estabelecendo o seu destino em tabela de temporalidade; assegurar a eliminação dos documentos que não apresentem valor primário e secundário; e contribuir para o acesso e a preservação dos documentos que sejam de guarda permanente (LOPES, 1997).

A gestão de documental estabelece políticas que permitem inúmeras vantagens, porém, para que contribua significativamente com o processo de gestão empresarial é preciso que haja uma política institucional de documentos bem definida. “Esta política deve abranger a observância de todas as responsabilidades administrativas e legais da organização, seus objetivos e as formas de documentar e prestar contas de suas atividades” (ALTOUNIAN, p. 12). Isto inclui a definição de regras de produção, registro, descrição, tramitação, recepção, acesso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, isto é, a aplicação da gestão documental.

O desenvolvimento de programas de gestão de documentos, que se desenvolve em três fases: produção, utilização/conservação e destinação, torna os arquivos uma necessidade institucional, pois este retrata a história da instituição, sua trajetória, sua organização, quais direitos exerce e quais deveres acumula, com quem se relaciona. (ALTOUNIAN, p. 12)

A produção se dá na concepção e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondência, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias modernas a esses processos. A utilização e a conservação referem-se à criação e melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamentos, análise de sistemas, produção e manutenção de programas de documentos digitais e uso de automação nestes processos. A destinação, por sua vez, consiste na identificação e descrição das séries documentais, estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos, arquivamento intermediário, eliminação e recolhimento dos documentos de valor permanente.

A aplicação de programas de gestão documental pode abranger quatro níveis (RHOADS, 1983): nível mínimo, nível mínimo ampliado, nível intermediário, nível máximo. O nível mínimo estabelece sistemas para elaborar programas de retenção e eliminação de documentos e procedimentos de recolhimento ao arquivo permanente. O nível mínimo ampliado complementa o primeiro, utilizando sistematicamente um ou mais centros de arquivamento intermediário. O nível intermediário compreende os dois primeiros, bem como a adoção de programas básicos que consistem geralmente, em elaboração e gestão de formulários, elaboração de sistemas de arquivos corrente, gestão de correspondência e documentos vitais, etc. Todas as atividades já descritas estão incluídas no nível máximo, e complementadas por gestão de diretrizes administrativas, de correspondência e telecomunicações, de máquinas copiadoras, sistemas de informação sobre a gestão, uso de recursos de automação, etc.

Dentre os procedimentos da gestão documental, a classificação e a avaliação são primordiais para o êxito e racionalização do processo de gestão de documentos.

A classificação visa organizar o arquivo de acordo com os princípios de respeito aos fundos e da ordem original. Ela identifica e articula os tipos documentais entre si intelectualmente, levando em conta a forma – como – e as razões – por quê – que foram determinantes para a sua elaboração, conferindo visibilidade às funções e atividades do produtor dos arquivos (GONÇALVES, 1998). Posterior a classificação é realizada a ordenação, disposição física dos documentos. Na literatura arquivística convencionou-se que a classificação dos documentos permanentes denomina-se arranjo, assim, quando se utiliza o termo classificação se refere aos arquivos de primeira idade. A materialização da classificação e do arranjo se dá, respectivamente, no plano de classificação e no quadro de arranjo. “Ambos, porém, têm a finalidade de traduzir visualmente as relações hierárquicas e orgânicas entre as classes definidas para a organização da documentação” (GONÇALVES, 1998, p. 14), além disso, servem, ao usuário, como instrumentos de busca.

Para escolher o método de classificação que melhor se adapte às particularidades do produtor do arquivo é necessário conhecer a sua história, função/atividade, estrutura, funcionamento e os tipos documentais produzidos e/ou recebidos, pois “nenhum documento de arquivo pode ser plenamente compreendido isoladamente e fora dos quadros gerais de sua produção” (GONÇALVES, 1998, p. 13).

Além disso, o plano elaborado a partir do método escolhido deve ser simples, de fácil compreensão, flexível, expansível e estável. O plano de classificação pode ser elaborado conforme os métodos de classificação: funcional, estrutural e por assunto (SCHELLENBERG, 2006).

O método funcional considera as funções e as atividades do órgão produtor. Um plano de classificação funcional possibilita rapidez e segurança na localização dos documentos, porque as funções, geralmente, são duráveis, permanentes e refletem as múltiplas atividades do órgão produtor desde sua criação. É um método flexível, pois permite que novas classes sejam criadas à medida que surgem novas funções e atividades. Contudo, é extremamente complexo, porque é fundamental a identificação das funções para sua elaboração ou reelaboração.

Pelo método estrutural os documentos são classificados de acordo com a estrutura organizacional do órgão produtor. Neste método de classificação, as séries se agrupam de acordo com as diferentes divisões administrativas da entidade produtora, reproduzindo, assim, seus serviços, seções ou unidades (CRUZ MUNDET, 1996). É vantajoso por sua objetividade, porque basta seguir a estrutura administrativa expressa no organograma. No entanto torna-se difícil quando organograma não é claro, inexistente ou é flexível, porque qualquer mudança da estrutura inutiliza todo o plano de classificação por alterar os serviços, seções e/ou unidades.

O método por assunto considera estritamente o conteúdo dos documentos. A classificação por assunto é o resultado da análise do conteúdo dos documentos, isto é, dos assuntos de que tratam (CRUZ MUNDET, 1996). Gonçalves (1998) considera este método extremamente subjetivo, não contextualizando os documentos organicamente.

No que se refere à aplicação dos métodos de classificação, o método de classificação funcional é o que melhor reflete a organicidade do órgão produtor. Este método garante a contextualização da produção documental, além de possibilitar adaptações no plano de classificação às situações que não foram previstas quando do levantamento para sua elaboração (SCHELLENBERG, 2006). Ao se classificar a documentação é fundamental que a sua organicidade não seja quebrada e que a classificação não caia no empirismo. Isto ocorre quando

os métodos oscilam entre a fragmentação dos dossiês de assunto, o arquivamento por espécie documental, por ato de recebimento e expedição, pela numeração etc. [...] Há casos em que esse trabalho é feito por bibliotecários. Eles criam códigos de classificação baseados na lógica e na metodologia da sua profissão. Em geral dispõem os documentos por assuntos ou pelo nome pelos quais são conhecidos e aplicam a codificação decimal extraída do método de Mevil Dewey. Uma das principais características desses instrumentos é a fragmentação das unidades documentais. Dessa forma, tratam os documentos individualmente, como se fossem livros ou periódicos (SOUSA, 2003, p. 259 *apud* RODRIGUES, 2006, p. 112).

A classificação proporciona bases sólidas para a avaliação dos documentos já que “ao classificar, se estão fornecendo os meios para se compreender melhor o valor das informações” (LOPES, 1997, p.95), o que torna possível estabelecer os prazos de guarda e a destinação. Lopes ressalta ainda que a classificação tem intensas repercussões sobre as demais funções, pois quando se classifica produz-se um primeiro nível avaliativo,

a identificação de uma série, por exemplo, traz, intrinsecamente, um juízo de valor por hierarquizar os conteúdos, evidenciando, ainda que de modo primário e

preliminar, as suas importâncias e irrelevâncias, isto é, avaliando (LOPES, 1997, p. 94).

A avaliação identifica valores e define os prazos de guarda ou eliminação da documentação. “A avaliação de documentos de arquivos é uma etapa decisiva no processo de implantação de políticas de gestão de documentos” (BERNARDES, 1998, p. 13), uma vez que é responsável por controlar o volume informacional armazenado.

A avaliação está relacionada ao ciclo de vida dos documentos, pois em locais onde inexistem políticas de avaliação consolidadas os arquivos que se encontram nos setores de trabalho, onde os acervos arquivísticos são

constituídos de documentos ativos, semi-ativos e inativos, misturados a outros passíveis de eliminação e a documentos não orgânicos, que não são considerados de arquivo e que são produzidos ou recebidos fora do quadro das missões de uma organização (SOUSA, 2003, p. 258 *apud* RODRIGUES, 2006, p. 111).

Desta forma, a avaliação reflete na racionalização documental e na eficiência administrativa, além de preservar as informações de caráter histórico. O processo de avaliação documental é complexo e delicado, pois requer abrangência de conhecimentos e o estabelecimento de critérios seguros para a atribuição de valores. A avaliação, no processo de implementação de políticas de gestão documental, é uma etapa decisiva (BERNARDES, 1998).

As decisões tomadas na avaliação documental têm conseqüências determinantes para a gestão documental. Couture (2003), afirma que as demais funções arquivísticas – criação, aquisição, classificação, descrição, difusão, preservação e uso dos documentos – estão relacionadas às decisões tomadas no momento da avaliação. Desta maneira, “sob nenhum pretexto a avaliação poderá ser feita por leigos e sem o cuidadoso exame da procedência, do tipo documental, do conteúdo e dos potenciais informativos da documentação” (BELLOTTO, 2006, p. 27). A tabela de temporalidade é o instrumento que contém os prazos de guarda e antes de ser aplicada deve ser aprovada por autoridade competente. Assim, a avaliação permite a racionalização e a economia de custos e espaço, em consonância com a filosofia da gestão empresarial moderna.

A classificação e a avaliação proporcionam bases sólidas para que os processos de produção, utilização/conservação e destinação de documentos sejam consistentes, fazendo com que a gestão documental contribua e traga soluções palpáveis ao processo de gestão em uma empresa. “A informação arquivística, presente no universo organizacional, é um

instrumento de apoio a decisão, fundamental para que as administrações possam gerir suas organizações eficazmente, aumentar a produtividade e assegurar o crescimento” (CASTANHO; GARCIA; SILVA, 2006).

2.3 Gestão estratégica empresarial

A gestão estratégica de empresas é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas. Assim, consiste em acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de sua implementação. Para isto o processo de gestão estratégica envolve as atividades de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as estratégias, visando alcançar os objetivos organizacionais. Sendo o sujeito da ação o tomador de decisão, o gestor.

O trabalho gerencial é uma combinação de trabalho técnico especializado e trabalho administrativo geral (CHOO, 2006). Neste sentido, frequentemente, o gestor precisa projetar a imagem de chefe, liderar e motivar o seu setor, monitorar, comunicar e disseminar informações, inovar, manipular distúrbios, alocar recursos e negociar. Estas ações, em sua maioria, precisam da tomada de decisão e do uso de informação.

No entanto, o processo decisório consiste em uma das tarefas do gestor, que, geralmente, consome uma pequena fração do seu tempo. Porém, tomar as decisões estratégicas é função específica dos gestores. Os tomadores de decisão são, comumente, consumidores de informação, analisando-a como fator crítico do seu desempenho, do seu setor e da empresa. Isto ocorre porque um executivo eficaz deve tomar decisões significativas como um processo sistêmico, objetivando uma influência positiva no desempenho e nos resultados da organização (DRUCKER, 2006).

O trabalho gerencial é orientado a ação, portanto precisa de informações concretas para agir frente a uma realidade complexa e dinâmica. Considerando sua posição hierárquica, os tomadores de decisão tem acesso a informações privilegiadas e a uma maior quantidade de conteúdos, fontes e canais de informação. Neste sentido, um bom gestor deve ter a capacidade de identificar a informação útil dentre múltiplas fontes de informação internas e externas a que ele acessa (CHOO, 2006).

Dentro da gestão estratégica existem quatro passos que o gestor deve seguir para alcançar seus objetivos. Estes passos são: o diagnóstico estratégico, a prontidão estratégica, o direcionamento estratégico, e a vigilância estratégica (ALDAY, 2002).

No diagnóstico estratégico é realizado o levantamento da situação atual da empresa, buscando avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes, bem como se estão oferecendo os resultados esperados. “A cada mudança no ambiente, novo diagnóstico pode ser necessário e, em consequência, novas decisões devem ser tomadas” (JUSTUS, 2010, p. 4). Em seguida é realizada uma verificação sobre a prontidão estratégica, ou seja, o envolvimento e disponibilidade da direção da empresa em relação ao futuro. São investigadas as ações tomadas pela alta administração para solucionar eventuais oportunidades estratégicas, a atenção às mudanças que podem afetar de forma positiva ou negativa e que venham ao encontro com a missão, visão e valores da empresa.

Logo após inicia-se o direcionamento estratégico que incide no momento que se define as ações que a instituição precisa desenvolver para sobreviver ou se sobressair em determinado cenário. Isto envolve o processo de seleção das prioridades em função da gravidade dos problemas encontrados dentro da organização e assim, é estabelecida uma seqüência lógica para a implementação das ações. Como o conceito de estratégia relaciona-se diretamente com visão de futuro, uma empresa precisa ter sua visão focada no futuro, mantendo, então, a vigilância estratégica. Isto se refere “à natureza e à direção de uma organização/empresa. É um quadro do que se é hoje e do que se quer ser no futuro, ou seja, é uma visão dirigida ao que a organização deve ser, e não ao como ser, ou ainda, o como fazer” (REZENDE; MARCHIORI, 1994, p. 254). Isto significa observar, acompanhar, questionar e vasculhar o horizonte a procura de possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas ou contramedidas da organização.

Para uma empresa atuar com uma gestão estratégica precisa apurar todos seus processos e sua real situação desenvolvendo ações corretivas constantes. Para isto deve focar seus objetivos e metas, ampliando suas estratégias de forma a manter seu crescimento e sua diferenciação competitiva. A gestão estratégica refere-se às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas concebidas para amparar as empresas na tomada de decisões estratégicas.

2.3.1 Processo de tomada de decisão estratégica

Tomar uma decisão estratégica é escolher a alternativa correta para alcançar determinado objetivo. O processo de tomada de decisão compreende a identificação do problema ou oportunidade e do seu diagnóstico, a fim de determinar as alternativas para a sua resolução. Assim, “o processo decisório pode ser visto como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com o compromisso específico para a ação” (PEREIRA; BARBOSA, 2008, p. 02).

Para que os gestores não sejam surpreendidos constantemente pelas mudanças do cenário em que atuam é importante que executem o planejamento de suas decisões e que tenham os processos internos e fluxos de trabalho bem descritos. Visto que a tomada de decisão apóia-se nas informações disponíveis, percebe-se que estas devem proporcionar ao gestor um razoável número de alternativas e possibilidades. Após ser considerada uma série de critérios, uma será estabelecida como a melhor ou a mais favorável.

A informação é um recurso estratégico fundamental para o processo de tomada de decisão e elaboração da estratégia empresarial. A utilização eficiente deste recurso fornece a sustentabilidade ao estabelecimento de um forte diferencial organizacional, uma vez que a informação permite o conhecimento, pelo tomador de decisão, da sua organização, do seu negócio e do ambiente no qual está inserida (FIDELIS; CANDIDO, 2006, p. 431, *apud* LOUSADA; VALENTIM, 2008, p. 6).

As decisões podem acarretar abrangências diversas. Estas podem ser classificadas como simples ou complexas, específicas ou estratégias, por exemplo, e suas conseqüências podem apresentar-se de forma imediata, a curto ou longo prazo ou, ainda, na combinação das formas anteriores (impacto multidimensional) (GOMES, 2006). Isto implica ao gestor ter, no processo decisório, o maior número de informações possíveis para a composição de suas alternativas, as quais devem culminar na melhor escolha.

A metodologia adotada para a tomada de decisão pode ser baseada em suas fases, suas características e de acordo com o nível organizacional em que a escolha será realizada. As principais fases do processo de tomada de decisão são: percepção da necessidade de decisão ou oportunidade; formulação de linhas alternativas de decisão; e avaliação e escolha de alternativas para implementação (SIMON *apud* SOLINO; EL-AOUAR, 2001). Assim, é preciso perceber, a partir da análise do ambiente, quais situações demandam que uma decisão seja tomada. Nesse processo, é realizada a coleta de dados para que a estruturação das linhas de decisão seja formada. Com este intuito deve-se buscar, criar, desenvolver e analisar

alternativas possíveis que culminarão na escolha da decisão que melhor se adapta a necessidade da organização. Neste contexto,

no processo de trabalho, a tomada de decisão é considerada a função que caracteriza o desempenho da gerência. Independentemente do aspecto da decisão, esta atitude deve ser fruto de um processo sistematizado, que envolve o estudo do problema a partir de um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão e análise os resultados obtidos (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004, p. 4).

O processo de tomada de decisão se caracteriza por três elementos: envolvimento, reversibilidade, realimentação (GOLDIM, 2007). A decisão por envolvimento é classificada em baixo, médio e alto. A decisão de baixo envolvimento ocorre quando o responsável pela condução do processo decide sozinho, sem consultar qualquer outra pessoa relacionada à situação. Quando a decisão é tomada por médio envolvimento o profissional responsável pelo processo considera as opiniões, restrições e questões levantadas durante a discussão com os demais envolvidos. E a decisão de alto envolvimento ocorre quando todos os envolvidos participam de forma ativa e democrática. O nível de envolvimento pode ser decido de acordo com o nível de importância das decisões dentro da organização, as quais podem ser classificadas como altamente importantes, importantes, medianamente importantes, pouco importantes e não importantes. Segundo Goldim (2007) o ideal é quando a decisão é tomada por consenso. A reversibilidade é quando o processo de decisão pode ou não ser revertido. Assim, deve-se atentar-se quanto ao nível organizacional que as decisões irreversíveis serão tomadas. E a realimentação é quando o processo de decisão pode ser subdividido em etapas. De tal modo que as decisões podem ir sendo tomadas etapa por etapa, sendo os resultados reavaliados e incorporados ao próprio processo de tomada decisão atual e futuro.

A tomada de decisão pode ser distinguida em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional (MONTANA; CHARNOV, *apud* LOUSADA; VALENTIM, 2008). O nível estratégico consiste nas decisões a respeito dos objetivos e políticas de uma maneira geral da instituição e são decididas pela alta administração. O nível tático, geralmente, cumpre as determinações definidas pelo nível estratégico e, é composto por gerências, divisões e departamentos. As atividades rotineiras da instituição são decididas pelo nível operacional, composto por setores e seções vinculadas ao nível mais baixo da empresa.

A informação orgânica se constitui como um dos fatores responsáveis pelo sucesso das organizações. Ela é intrínseca as funções e atividades da organização e tem a função de

diminuir os riscos e incertezas no processo decisório influenciando diretamente no seu desempenho.

A organização que melhor compreender que a informação, uma vez gerenciada, organizada, tratada e disseminada, deve ser considerada um recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros melhorará sua produtividade, competitividade e desempenho organizacional (CARVALHO, 2006, p.94 *apud* LOUSADA; VALENTIM, 2008, p. 6).

O gestor executará suas atribuições de acordo com seu perfil administrativo e suas características gerenciais. Estas determinarão a forma como utilizará os subsídios informacionais a sua disposição. Não basta que as informações estejam organizadas, tratadas e disseminadas se o gestor não souber utilizá-la no momento oportuno e com a extensão correta.

A informação é um recurso competitivo fundamental nas organizações, sendo um componente intrínseco a quase tudo o que uma organização faz. Desta maneira, a informação é utilizada para diversos fins, entre eles, dar suporte a tomada de decisões, caracterizando esse processo como “intenso em informação”.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COMUNIDADE PESQUISADA

A empresa que serviu de estudo para o desenvolvimento desta pesquisa é uma sociedade de propósito específico constituída para a exploração de uma rodovia federal. Para melhor entendimento de sua natureza e função, abordar-se-á, brevemente, o histórico sobre concessões, seus conceitos e o programa de concessão de rodovias federais. Este capítulo tem o intuito de melhor situar a comunidade estudada, desta forma, a identidade e o histórico da empresa em questão serão preservados.

3.1 Concessão: uma forma do exercício de serviços públicos

Há diversas formas de colaboração entre particulares e o Estado na realização de tarefas públicas. No Brasil, a constituinte de 1988, facultou ao Poder Público duas hipóteses para a prestação efetiva dos serviços públicos: direta ou indireta (BRASIL, CF, 1988, art. 175). Quando prestados diretamente pelo Estado, podem ser executados por intermédio de empresas públicas, sociedades de economia mista ou, ainda, por meio de entes autárquicos. Quando de forma indireta, os serviços públicos podem ser realizados mediante permissão e/ou contratos de concessão, hipótese em que é prestado por particulares.

A concessão, como forma indireta de prestação de serviço público pelo Estado, consiste na delegação contratual de poderes para o exercício de um serviço público concedido, sem, contudo, a transferência de sua titularidade. Desta forma, concessão é a delegação de prestação de serviço feita pelo poder concedente mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas, que demonstre capacidade para seu desempenho. Assim, a concessão de serviço público é definida como

o instituto através do qual o Estado atribui o exercício de um serviço público em nome público, por sua conta e risco, nas condições fixadas e alteráveis unilateralmente pelo Poder Público, mas sob garantia contratual de um equilíbrio financeiro, remunerando-se pela própria exploração do serviço, em geral e basicamente, mediante tarifas cobradas diretamente dos usuários do serviço (MELLO, 1995, p. 421).

Em 1995 o Ministério dos Transportes iniciou o Programa de Concessões de Rodovias Federais. Este consiste na delegação de trechos rodoviários que estavam sendo administrados pelo referido Ministério, enquanto eram realizados estudos para identificar outros segmentos considerados técnica e economicamente viáveis para inclusão no Programa. A partir deste

estudo foram identificados quais eram considerados viáveis para concessão e quais eram viáveis somente para a concessão dos serviços de manutenção.

Em 1997 e 1998 esse estudo foi revisto, mediante empréstimos externos ou dotações orçamentárias do Departamento Nacional de Estradas e Rodagem – DNER. Incluindo-se no Programa trechos que estavam em obras de duplicação e excluindo outros trechos, que eram objeto de programas de restauração e ampliação de capacidade.

Entre 1996 e 1998 foram assinados Convênios de Delegação com os Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e Minas Gerais. Face às dificuldades para implementação dos programas estaduais, através da Resolução n.º 8, de 5 de abril de 2000, o Conselho Nacional de Desestatização – CND recomendou a revisão do Programa de Delegação de Rodovias Federais, e autorizou o Ministério dos Transportes a “adotar medidas necessárias à unificação da política de concessões rodoviárias”.

Esta parceria entre o governo federal e os governos estaduais deu continuidade ao processo de descentralização das atividades do Estado na área de transporte. Assim, foi transferida à iniciativa privada a prestação de determinados serviços que, apesar de serem essenciais à sociedade, não precisariam, essencialmente, ser oferecidos diretamente pelo poder público. Essa transferência de responsabilidade vem possibilitando ao Estado a alocação de maiores verbas para as atividades sociais, estas indelegáveis.

A concessão de rodovias garante o investimento e a manutenção constante necessária em trechos rodoviários estratégicos para o desenvolvimento da infraestrutura do país. As rodovias concedidas possuem fluxo intenso de veículos e, conseqüentemente, desgaste rápido do pavimento que nem sempre consegue ser recuperado com recursos públicos. Além da manutenção, as concessionárias também prestam serviços de atendimento aos usuários, em especial, o atendimento médico de emergência em acidentes e o serviço de socorro mecânico na rodovia. E é neste contexto que se insere a empresa que serve de cenário para esta pesquisa.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva do tipo estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa e de natureza aplicada. “O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto” (GOLDENBERG, 2008, p.33). Com este intuito, a pesquisa se desenvolveu de acordo com um cronograma pré-estabelecido (Apêndice A), pois uma a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas (GIL, 2002). Os dados foram recolhidos mediante levantamento, uma vez que as pesquisas descritivas, geralmente, assumem esta forma, interrogando diretamente as pessoas a quem se deseja conhecer o comportamento (GIL, 2002).

Para fundamentar teoricamente o projeto que resultou na monografia, foi realizada a revisão de literatura, buscando rever os conceitos, os fundamentos e os princípios arquivísticos que circundam a gestão de documentos. Também, os conceitos de gestão empresarial foram estudados. O referencial teórico foi aprofundado no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, de acordo com as sugestões da professora orientadora. Salienta-se que os referenciais teóricos abordados não foram analisados a sua exaustão, pois pretendeu-se, apenas, identificar os tópicos de maior importância para que os resultados da pesquisa fossem entendidos.

A pesquisa delimitou-se ao estudo de uma empresa que está em processo de implementação de políticas de gestão documental, com aplicação de instrumentos de coleta de dados e conhecimentos prévios da pesquisadora sobre a entidade. Para obter autorização para a realização da pesquisa no local, foi enviado ofício emitido pela coordenação do Curso de Especialização à Distância em Gestão em Arquivos da UFSM ao Diretor Presidente da empresa a qual serviu de campo de estudo; documento este que foi entregue junto ao serviço de protocolo da organização em questão.

Após o pedido ser deferido pela empresa, foi realizada a apresentação da acadêmica junto aos gestores da empresa. Neste momento foi apresentado o projeto de pesquisa. A formalidade de entrada no campo legitima o estudo, pois normalmente vem precedido de encontros relativos a esclarecimentos oficiais junto aos responsáveis e, ao mesmo tempo, deixa os sujeitos envolvidos responsáveis pela questão ética da pesquisa e o compromisso

com a devolução dos dados, quando apropriados ao estudo (PATRÍCIO, 1999, *apud* ROSSATO, 2001).

Os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados foram o questionário (ver Apêndice B) e a observação direta. Esses instrumentos proporcionam a obtenção dos dados tendo como referência o ponto de vista dos pesquisados (GIL, 2002). O roteiro de perguntas para o questionário foi elaborado com base nas percepções da pesquisadora que desenvolve um trabalho como arquivista na referida empresa. Elaborado o questionário, este foi submetido à revisão da professora orientadora da pesquisa. Após as sugestões, o instrumento foi validado e aplicado aos gestores. A validação foi realizada por uma colaboradora que não possui função estratégica, propriamente dita, na empresa, mas tem conhecimento e exerce algumas atividades que são corriqueiras para os gestores.

A partir da aplicação do questionário foi possível ter um melhor entendimento da influência da gestão documental frente ao processo de tomada de decisão e, por conseguinte, da sistemática da gestão da empresa. O questionário foi organizado com perguntas abertas e fechadas, e está dividido em três partes.

A primeira parte do questionário configurou-se no cabeçalho do mesmo. Nesta parte foi apresentado o propósito do questionário, o uso a ser dado às respostas obtidas, a identificação de quem realiza a pesquisa e a instituição a que está vinculado. Além disso, o usuário foi informado sobre como o questionário está formatado e foi garantido o sigilo da identificação e o uso das informações com fim acadêmico. Também foi informado o *e-mail* da pesquisadora para esclarecer possíveis dúvidas e facilitar o contato. Por fim há um agradecimento antecipado pela colaboração. Esta configuração teve por objetivo motivar o usuário a colaborar com a pesquisa, pois é evidenciada a importância de sua participação para obter informações, buscando, desta forma, assegurar a sua contribuição (RUIZ ABELLÁN, *et al.*, 1998).

A segunda parte do questionário possuía perguntas referentes ao pesquisado intituladas, respectivamente, como Bloco A e Bloco B. O Bloco A continha-se por oito perguntas referentes a informações gerais a respeito dos gestores, a fim de contextualizar o perfil dos mesmos. Estas perguntas são de caráter simples, servindo para amenizar o impacto sobre a leitura dos questionamentos iniciais. O Bloco B foi subdividido em dois módulos, intitulados, respectivamente, módulo 1 e módulo 2. O Módulo 1 continha cinco perguntas

concernentes as percepções dos gestores sobre a informação e a tomada de decisão. Entendia-se que a partir das respostas obtidas seria possível identificar o valor dado a informação no processo decisório. O Módulo 2 possuía doze perguntas relativas as percepções dos gestores quanto à gestão documental e a tomada de decisão no seu ambiente de trabalho. As respostas a estes questionamentos visavam entender como os gestores percebem a gestão documental existente na empresa.

O questionário foi aplicado a dez gestores, conforme o cronograma de pesquisa. O critério para seleção dos respondentes foi o cargo estratégico que ocupam na empresa. Todos os gestores selecionados responderam ao questionário, sendo dois diretores, seis gerentes e dois coordenadores. Estes últimos foram selecionados devido à independência para o exercício de suas funções na empresa, ocupando, desta forma, funções estratégicas na empresa, como líderes e responsáveis por setores.

A pesquisadora ficou presente, quando solicitada por alguns respondentes, no momento de resposta ao questionário para que fosse suprimido o maior número de dúvidas possíveis dos respondentes, possibilitando o controle de deformações introduzidas na sua coleta, tornando as respostas completas, claras, coerentes e precisas (GIL, 2002). Além disso, tendo em vista o número restrito de respondentes, a presença da pesquisadora foi importante para enfatizar a necessidade de que cada questionário fosse respondido. A codificação dos dados foi realizada após estes serem reunidos. Este procedimento é bastante usual quando se trata de julgamentos complexos em pesquisas de levantamento (GIL, 2002).

A análise dos dados foi realizada examinando as respostas aos questionamentos individualmente, respeitando a sua função no contexto do estudo. Para melhor interpretação dos resultados, os dados são apresentados em tabelas, gráficos e quadros quando pertinente e as perguntas fechadas as quais permitiam múltiplas alternativas não foram apresentadas quando zeradas. Com o intuito de melhor entender as implicações da gestão documental frente ao processo de gestão empresarial algumas respostas foram analisadas de maneira relacionada.

A seguir são apresentados e analisados os dados coletados contendo a interpretação dos mesmos e sustentando a finalização desta pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Como já mencionado na metodologia, o questionário foi dividido em três partes, sendo: a primeira referente a apresentação do mesmo; a segunda parte refere-se a informações gerais a respeito dos respondentes a fim de suavizar a leitura dos questionamentos iniciais, os quais requeriam respostas curtas e eram de caráter simplista; e a terceira parte com perguntas mais importantes para a pesquisa, e exigiam maior raciocínio dos respondentes, sendo as respostas referentes ao tema de pesquisa – que objetivaram a identificação do reflexo da gestão documental frente a gestão empresarial, do valor da informação no processo decisório e as percepções dos gestores quanto a gestão documental. A análise dos dados coligidos é apresentada a seguir em três subcapítulos: apresentação e análise do perfil dos respondentes; das percepções dos gestores quanto à informação e à tomada de decisão; e de suas percepções quanto à gestão documental.

5.1 Apresentação e análise do perfil dos respondentes

O primeiro item do questionamento apresentado aos respondentes envolvia a questão de gênero. Com duas opções de resposta (masculino ou feminino), os resultados obtidos são apresentados a seguir:

Tabela 1 - Sexo

<i>Sexo</i>	<i>Responderam</i>	<i>Porcentagem</i>
Masculino	6	60%
Feminino	4	40%
Total	10	100,0%

A análise das respostas demonstra que o número de gestores do sexo masculino é superior ao sexo feminino, como é possível visualizar no Gráfico 1.

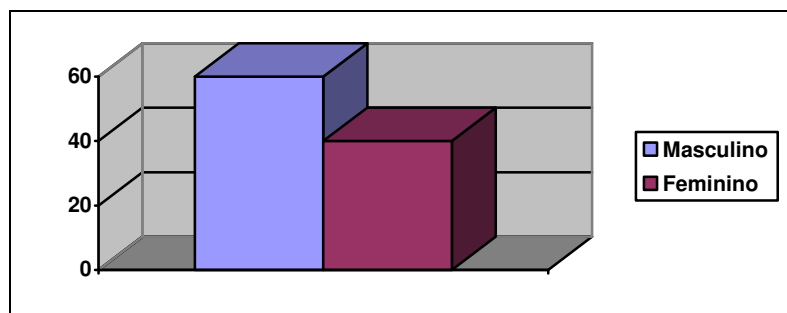


Gráfico 1 – Sexo

Este resultado pode ser comparado aos números da pesquisa conduzida pela *Great Place to Work*¹ – empresa global especialista em ambiente de trabalho, em 2009, a qual revelou que 64% dos cargos de chefias no ambiente corporativo das melhores empresas no Brasil são ocupados por homens. Este resultado demonstra que o ambiente corporativo ainda é dominado pelo sexo masculino.

A idade foi o segundo questionamento apresentado aos pesquisados. Com o objetivo de conhecer as principais faixas etárias dos gestores, este item possuía respostas fechadas por faixa etária, conforme o exposto a seguir.

Tabela 2 - Faixa etária

<i>Faixa etária</i>	<i>Responderam</i>	<i>Porcentagem</i>
20 – 30 anos	2	20%
31 – 40 anos	4	40%
41 – 50 anos	2	20%
Mais de 50 anos	2	20%
Total	10	100,0%

A faixa etária dos gestores se mostrou heterogênea, com uma pequena concentração entre os 31 e 40 anos (40%).

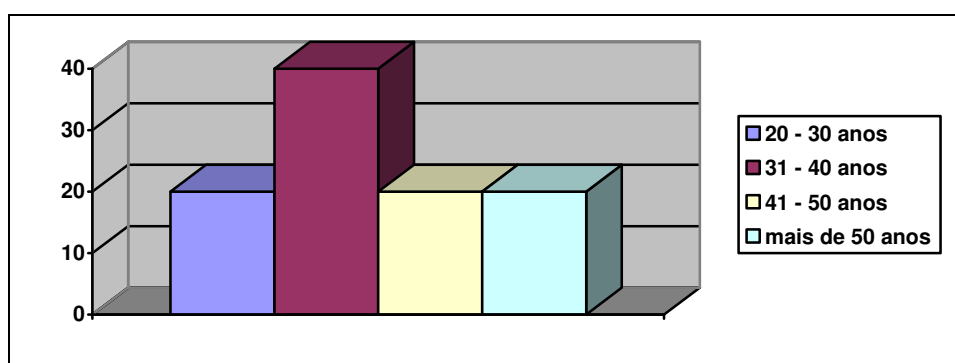


Gráfico 2 - Faixa etária

Buscando melhor identificar os gestores, os questionamentos voltaram-se para perguntas mais específicas, procurando conhecer sua escolaridade e formação acadêmica.

Tabela 3 - Escolaridade

<i>Escolaridade</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentagem</i>
Superior incompleto	1	10%
Superior completo	2	20%

¹ Fonte: <http://www.printecomunicacao.com.br>, acessado em 15/05/2010

<i>Escolaridade</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentagem</i>
Especialização	3	30%
Especialização incompleta	1	10%
Mestrado	2	20%
Doutorado incompleto	1	10%
Total	10	100,0%

Os resultados demonstram que a maioria (30%) dos gestores possui ensino superior com especialização, como é possível visualizar no Gráfico 3.

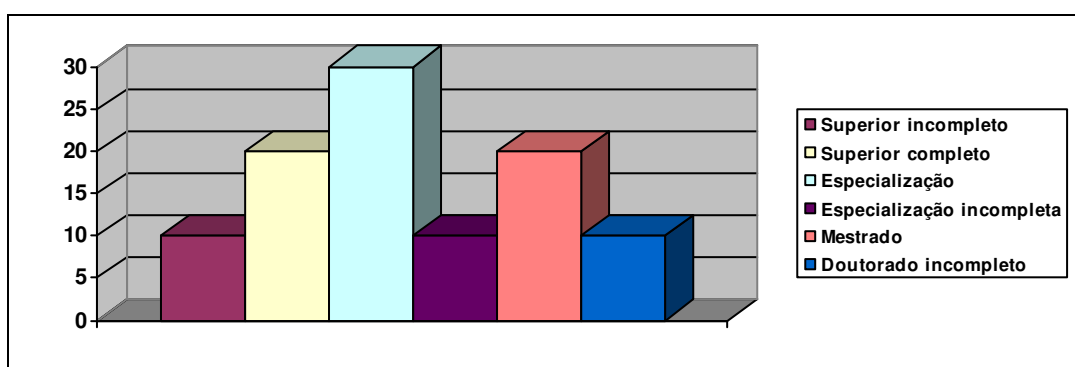


Gráfico 3 – Escolaridade

Para identificar a formação acadêmica dos gestores, a questão foi apresentada de maneira aberta, os resultados são apresentados a seguir:

Tabela 4 - Formação acadêmica

<i>Formação acadêmica</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentagem</i>
Administração	1	10%
Análise de Sistemas	1	10%
Ciências Contábeis	2	20%
Comunicação Social - RP	1	10%
Direito	1	10%
Engenharia civil	4	40%
Total	10	100,0%

A formação acadêmica dos gestores é basicamente em Engenharia Civil, sendo que o quadro de contabilistas possui o segundo maior número de gestores com mesma formação.

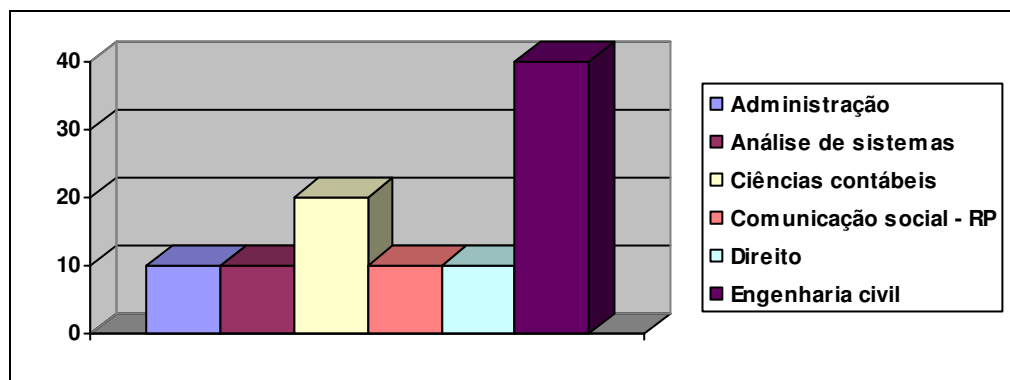


Gráfico 4 – Formação acadêmica

Quando a formação acadêmica é relacionada ao setor de atuação percebe-se que a alta administração é formada por engenheiros, o que é possível analisar no quadro abaixo.

<i>Formação acadêmica</i>	<i>Cargo</i>	<i>Setor em que atua</i>
Administração	Coordenador	Operações
Análise de sistemas	Gerente	Tecnologia da Informação
Ciências contábeis	Gerente	Controladoria
	Gerente	Financeiro
Comunicação social - RP	Gerente	Comunicação e responsabilidade social
Direito	Coordenador	Recursos Humanos
	Gerente	Engenharia
Engenharia civil	Diretor	Diretoria
	Diretor	Engenharia e operações
	Gerente	Qualidade, segurança do trabalho, meio ambiente

Quadro 1 - Análise formação da acadêmica, cargo e setor de atuação

O tópico que buscou saber se os gestores exerceram alguma outra atividade na empresa antes da atual, evidenciou que a maioria (60%) desenvolveu outras funções. Conforme o histórico de funções desempenhadas pelos respondentes percebeu-se uma evolução do funcionário na empresa, pois alguns começaram como estagiários ou desenvolvendo atividades técnicas e hoje estão desempenhando funções estratégicas. Na Tabela a seguir é explicitado o tempo de atuação dos gestores na empresa.

Tabela 5 - Tempo de atuação na empresa

<i>Tempo de atuação</i>	<i>Responderam</i>	<i>Porcentagem</i>
1 – 5 anos	3	30%
6 – 10 anos	2	20%
10 anos ou mais	5	50%
Total	10	100,0%

A revisão da média de atuação dos gestores revelou uma polaridade, sendo que a maioria (50%) trabalha a mais de dez anos na empresa. Isto se evidencia no Gráfico abaixo.

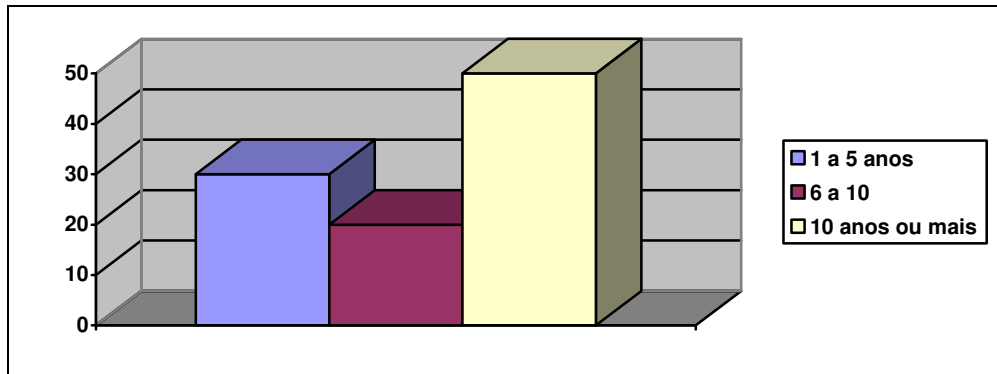


Gráfico 5 - Tempo de atuação na empresa

O tempo de atuação na empresa somado as várias funções desenvolvidas pelos gestores possibilita maior eficiência nas decisões tomadas devido a experiência acumulada. Entre as principais atividades desempenhadas estão a representação da empresa perante órgãos oficiais e a coordenação de equipes, como é possível observar no quadro a seguir.

<i>Nível organizacional</i>	<i>Principais atividades desempenhadas</i>
Estratégico	Atender interesses de acionistas, colaboradores, usuários
	Orientar as equipes para obter as metas estipuladas
	Planejar o futuro da empresa
	Representação perante poder concedente e órgãos fiscalizadores
Tático	Análise gerencial
	Controladoria
	Controle orçamentário
	Coordenar atividades referentes às metas estipuladas pelo nível estratégico
	Fluxo financeiro
	Gestão de contratos
	Planejamento de comunicação
	Relacionamento institucional
	Viabilizar a disponibilidades de recursos de tecnologia da informação

Quadro 2 - Principais atividades desempenhadas pelos gestores

Após a apresentação dos dados relativos ao perfil dos gestores é possível inferir que a maioria deles é do sexo masculino, possui ensino superior com pós-graduação e atua na empresa a mais de dez anos.

5.2 Apresentação e análise das percepções quanto à informação e à tomada de decisão

Neste sub-capítulo foram analisadas as percepções dos gestores quanto à informação e a tomada de decisão a partir das respostas obtidas com a aplicação dos questionários. Com isto é possível identificar a relação que os gestores estabelecem entre a informação e o uso oferecido a ela.

Ao longo do questionário, os gestores foram perguntados sobre o valor, na sua percepção, da informação no processo decisório. A análise dos dados, segundo a Tabela 6, revelou que para a maioria dos gestores a informação é imprescindível, designada como relevante para 20% dos respondentes.

Tabela 6 - Valor da informação

<i>Valor da informação</i>	<i>Responderam</i>	<i>Porcentagem</i>
Relevante	2	20%
Imprescindível	8	80%
Total	10	100,0%

A partir deste resultado é possível inferir que para a tomada de decisão a informação deve estar acessível a quem dela necessitar, tendo em vista o valor atribuído. “A informação pode ser considerada infinitamente reciclável, não se deteriorando, nem sofrendo depreciação, e seu valor é determinado pelo usuário”. (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 23). O Gráfico 6 ilustra o valor imprescindível da informação.

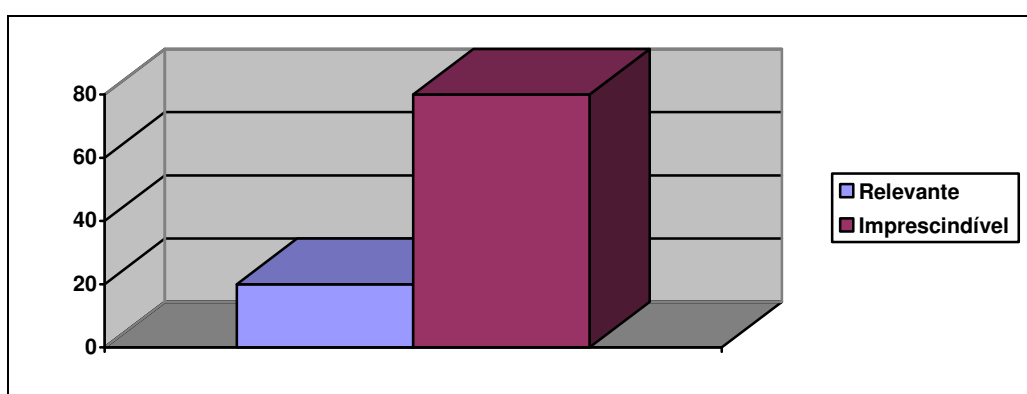


Gráfico 6 - Valor da informação

As respostas dos gestores remetem à ideia de que a informação é um recurso competitivo fundamental nas organizações, sendo um componente intrínseco em quase tudo o que uma organização faz. Percebe-se que na opinião da maioria ela tem um enorme valor no

processo decisório, seja para lidar com a incerteza, seja para legitimar as decisões, ou na conformação de rotinas e regras decisórias que auxiliam a organização a lidar com a racionalidade limitada dos tomadores de decisão (CHOO, 2006).

A informação é utilizada para diversos fins, entre eles, dar suporte à tomada de decisões (dinâmicas ou estáticas). Para verificar o tipo de decisão executadas pelos gestores foram-lhes questionadas as características das decisões que comumente são tomadas por eles.

Quanto ao grau de envolvimento da equipe, 80% respondeu ser alto e apenas 20% indicou ser de média participação. Para a maioria (90%), dos gestores, as decisões efetivas podem ser revertidas e permitem a inserção de novos elementos, e um (01) gestor de nível tático classifica suas decisões como irreversíveis e um (01) não respondeu à pergunta quanto à inserção de novos elementos.

Conforme as fases do processo decisório, os gestores foram questionados quanto à intensidade do uso de informação em cada momento. Os resultados são apresentados no Quadro 3.

<i>Fase do processo decisório</i>	<i>Intensidade do uso de informação</i>			<i>Total de respondentes</i>
	<i>Baixa</i>	<i>Média</i>	<i>Alta</i>	
Identificação e definição do problema	0	2	8	10
Busca de alternativas	0	1	9	10
Escolha e implementação da solução	0	2	8	10

Quadro 3 – Intensidade do uso da informação no processo decisório

Os resultados demonstram que na percepção dos gestores a informação é altamente importante nas três fases do processo decisório. Neste processo precisa-se de informação para definir preferências e selecionar regras, para identificar e desenvolver alternativas de solução disponíveis (presente), para conhecer as consequências das alternativas (futuro), e finalmente, para determinar a forma na qual se percorrerá do presente ao futuro (CHOO, 2006). Assim, a informação pode ser considerada o insumo fundamental para a tomada de decisão.

O canal de informação é frequentemente utilizado pelos gestores nos distintos papéis decisórios para coletar suas informações do ambiente externo e interno, considerando a interação com este canal muito importante. A forte relação entre o papel decisório empreendedor e as informações permite inferir que ao selecionar seus canais de informação os

gestores realizam simplificações cognitivas que apóiam a construção dos seus modelos mentais, permitindo-lhes fazer escolhas oportunas (CHOO, 2006).

O grupo de gestores pesquisados considera a interação com o canal de informação muito importante, pois este alimenta a escolha das decisões mais adequadas. O canal de informação é frequentemente utilizado pelos gestores nos distintos papéis decisórios seja para obter informações externas, nas quais a interação nem sempre é possível, ou para servir de meio pelo qual o “real” pode ser repassado para toda a equipe. Em um processo decisório, a busca de informações pode e deve ser realizada pelo monitoramento/análise do ambiente, tanto externo quanto interno à organização, pois a informação para o administrador não é um fim em si mesma, mas sim a entrada para o processo de tomada de decisão (MINTZBERG, 1995 *apud* CHOO, 2006). A ação de decidir é a atividade que determina os rumos da organização colocando, na prática, a execução dos seus objetivos.

As decisões influenciam na competitividade das organizações, atuando ao longo dos processos da organização. Conseqüentemente, dentre outros fatores, o sucesso na escolha é em função do uso e da qualidade da informação envolvida na tomada de decisão (CHOO, 2006). A importância da qualidade dos atributos da informação, a partir das percepções dos gestores pesquisados, é explicitada no Quadro 4.

<i>Atributos</i>	<i>Qualidade da informação</i>			<i>Total de respondentes</i>
	<i>Baixa</i>	<i>Média</i>	<i>Alta</i>	
Confiabilidade	0	2	8	10
Relevância	0	4	6	10
Disponibilidade em tempo	0	5	5	10
Precisão	0	4	6	10
Especificidade	1	5	4	10

Quadro 4 - Importância dos atributos da informação

A literatura define a qualidade da informação como a soma de um conjunto de atributos apresentados no Quadro 4. Portanto, a avaliação da qualidade da informação não pode ser isolada do contexto situacional. Dentre os gestores pesquisados a confiabilidade e a relevância da informação devem possuir alto grau de qualidade. Conforme Choo (2006), a confiabilidade e a relevância são consideradas como principais determinantes na escolha da informação. A confiabilidade é definida por Taylor (1986, *apud* CHOO, 2006) como a confiança que o usuário tem da consistência na qualidade do desempenho da fonte e seus

resultados. E a relevância é definida por Bass (1983, *apud* CHOO, 2006) como o grau de utilidade da informação numa situação particular, atuando como um suplemento para o conhecimento inicial do tomador de decisões. Assim, a relevância da informação sempre está ligada ao contexto situacional, e constitui o principal elemento para lidar com a sobrecarga de informação. A sobrecarga de informação é definida como o excesso de informação disponível, ocasiona custos de processamento e recuperação maiores em comparação com os benefícios da informação, dificultando a sua utilização (BASS, 1983 *apud* CHOO, 2006).

Observa-se que tanto a relevância quanto a confiabilidade são elementos fundamentais que devem ser considerados na gestão das informações do processo decisório, objetivando facilitar o processamento das informações dentro dos limites racionais e de tempo que afeta o tomador de decisões.

5.3 Apresentação e análise das percepções quanto à gestão documental

Neste sub-capítulo foram analisadas as percepções dos gestores quanto à gestão de documentos e a gestão empresarial. Com isto é possível delimitar como os gestores interpretam o processo de gestão documental.

Primeiramente foi solicitado aos gestores que citassem três verbos, três adjetivos e três substantivos que eles relacionam com o processo de gestão de documentos. A análise destes verbos, adjetivos e substantivos – utilizando análise de conteúdo – consiste em uma ferramenta de apoio para determinar qual a relação e peso que a gestão documental tem na gestão empresarial.

Os verbos (dezoito no total) mencionados são apresentados no Quadro 5 estruturado a seguir. Observa-se que o verbo ‘organizar’ foi o mais citado. Destaque para a repetição de outros verbos como ‘controlar’, ‘agilizar’, ‘encontrar’ e ‘rastrear’.

<i>Verbo</i>	<i>Frequência</i>
Agilizar	3
Analisar	1
Assegurar	1
Confiar	1
Controlar	4
Descartar	1

<i>Verbo</i>	<i>Frequência</i>
Disponibilizar	1
Encontrar	2
Evoluir	1
Facilitar	1
Guardar	1
Necessitar	1
Organizar	6
Otimizar	1
Priorizar	1
Procurar	1
Rastrear	2
Utilizar	1

Quadro 5 – Verbos

Ressalta-se que os verbos apresentados têm relação com as fases da gestão documental – por exemplo, utilizar, descartar – e/ou com as atividades que são realizadas nesse processo – por exemplo, análise, controle, avaliação. Estes verbos podem ser atrelados à avaliação, função arquivística que consiste em identificar os valores imediato e mediato dos documentos e “analisar seu ciclo de vida, com vistas a estabelecer prazos para sua guarda ou eliminação, contribuindo para a racionalização dos arquivos e eficiência administrativa, bem como para a preservação do patrimônio documental” (BERNARDES, 1998, p.14). Esta função exige um processo moroso de análise dos reais valores e usos dos documentos para a organização controlando a massa documental a ser descartada ou recolhida.

Da mesma forma, os gestores citaram um conjunto de adjetivos (em número de dezenove) relacionados à gestão documental. Assim, constatou-se que ‘necessário’ e ‘organizado’ foram as qualidades mais citadas como adjetivos que caracterizam a gestão documental. Os adjetivos mencionados são apresentados no Quadro 6.

<i>Adjetivo</i>	<i>Frequência</i>
Ágil	2
Bom	1
Confiável	2
Controlado	1
Dinâmico	1
Estruturado	1
Fácil	2
Funcional	1

<i>Adjetivo</i>	<i>Frequência</i>
Importante	2
Lógico	1
Necessário	3
Organizado	3
Prático	2
Produtivo	1
Seguro	2
Simples	1
Transparência	1
Visibilidade	1
Útil	2

Quadro 6 – Adjetivos

Outros adjetivos como ‘confiável’, ‘importante’, ‘prático’, ‘seguro’, ‘ágil’, ‘fácil’ e ‘útil’ também tiveram frequência nas respostas, o que evidencia a importância dos resultados rápidos e confiáveis – semelhante ao processo decisório. Os tomadores de decisões fazem escolhas por meio de interações diversas, quase sempre envoltas em grandes incertezas, em ambientes turbulentos, sob grande pressão e com curto tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda respostas quase que imediatas (MOTTA, 1999). Neste contexto, um sistema de gestão documental se faz necessário para que se tenham informações precisas e organizadas de modo estruturado para que o gestor possa ter a noção do todo no momento da tomada de decisão. Além disso, a tomada de decisão estratégica é produto de avaliações, embasadas em processos estruturados de coleta, organização e difusão de informações, possibilitando, desta forma, apoio na tomada de decisão (DEBERTOLI *et al.*, 2002), exigindo que o processo de gestão documental seja confiável, seguro e de fácil entendimento para que seja útil na coleta de informações que embasarão a decisão a ser tomada.

Os gestores, também, citaram um conjunto de substantivos (totalizando dezesseis substantivos) relacionados à gestão documental, como exposto no Quadro 7. É importante salientar que o termo ‘arquivo’ foi o único citado mais de uma vez como o substantivo que caracteriza a gestão de documentos. Todos os demais foram citados uma única vez, demonstrando uma diversidade de compreensão relativa à gestão documental.

<i>Substantivo</i>	<i>Frequência</i>
Acesso	1

<i>Substantivo</i>	<i>Frequência</i>
Arquivo	2
Caixa	1
Critério	1
Documento	1
Estrutura	1
Gestão	1
Informação	1
Localização	1
Organização	1
Papel	1
Pasta	1
Produtividade	1
Produto	1
Sistema	1
Transparência	1

Quadro 7 – Substantivos

Termos como ‘organização’ e ‘produtividade’ foram citados demonstrando que os produtos da gestão documental devem possuir procedimentos sistematizados e de fácil entendimento. Ressalta-se que esta questão foi respondida por apenas sete dos gestores consultados com o questionário e que foram citados quatro adjetivos, nesta questão, os quais foram descartados.

A simplificação dos métodos de trabalho deve ser um dos atributos da gestão documental. Ao se instituir políticas de criação, utilização e fluxo de documentos, por exemplo, a sequência administrativa de cada fase precisa ser analisada para que os métodos de trabalho sejam simplificados a tal ponto que cada fase contribua, de fato, no sentido de que a operação seja realizada de modo fácil e seguro (SCHELLENBERG, 2006), disponibilizando a informação o mais rápido possível.

Ao se analisar os verbos, adjetivos e substantivos mais lembrados quando o assunto é gestão documental, percebe-se que os gestores citaram: agilizar, controlar, encontrar/rastrear, organizar, confiável/seguro, fácil/prático, importante, necessário, útil. Palavras, estas, que podem ser associadas com os objetivos da gestão documental que são, segundo Muller; Feith; e Fruin (1973):

organizar, de modo eficiente, a produção, administração, gerenciamento, manutenção e destinação dos documentos. Agilizar a eliminação de documentos que tenham valores administrativos, fiscais, legais, históricos ou científicos. Garantir o

uso da informação quando e onde se fizer necessária. Garantir a preservação e o acesso dos documentos de caráter permanente, reconhecidos por seu valor histórico e científico.

Com o intuito de relacionar a informação documentada e a tomada de decisão, convidou-se os gestores para que descrevessem uma situação decisória típica em que a informação documentada fosse imprescindível. A maioria dos gestores (90%) respondeu esse questionamento, também a maioria classificou a situação descrita como simples (55,5%) e dinâmica (88,8%). As respostas demonstram que a maioria dos gestores está comprometida a responder aos órgãos vinculados ao poder concedente ou que envolvem situações financeiras. Estes procedimentos, geralmente, requerem a pesquisa de documentos anteriores para que se confirme e/ou avalie o diagnóstico para a formulação de sua resposta. Isto comprova que, de fato, a informação orgânica é utilizada pelos setores da empresa para decidir, agir e controlar as decisões e as ações empreendidas (informações de valor primário) e para efetuar pesquisas retrospectivas que evidenciem decisões e ações passadas (informações de valor secundário) (ROUSSEAU; COUTURE, 1998). As indagações e/ou respostas referenciam, geralmente, documentos anteriores, referências estas que, se realizadas de forma padronizada, facilitarão a comunicação. Isto implica na interferência da arquivística desde a concepção dos documentos.

Ao serem questionados quanto à importância da interferência arquivística considerando as fases da gestão documental, os gestores apontaram a utilização/ conservação de documentos como a fase mais importante, conforme demonstrado no Quadro 8.

<i>Fase gestão documental</i>	<i>Importância da interferência arquivística</i>			<i>Total de respondentes</i>
	<i>Baixa</i>	<i>Média</i>	<i>Alta</i>	
Produção de documentos	4	3	3	10
Utilização/conservação de documentos	1	0	9	10
Destinação final dos documentos	1	4	5	10

Quadro 8 - Interferência arquivística nas fases da gestão documental

A utilização dos documentos consiste na fase em que este é frequentemente solicitado por seus usuários. Nesta fase a pesquisa aos arquivos administrativos é realizada por seus usuários/ produtores/ receptores de documentos. Porém, segundo Jardim (1987), um programa de gestão de documentos deve, para alcançar economia e eficácia, envolver as fases de produção, utilização/ conservação e destinação final de documentos.

Há três formas em que as organizações têm criado e utilizado informações como um fator estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das mesmas (CHOO, 2006). Em primeiro lugar, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo; num segundo momento, cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. E, por último, as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

A importância da interferência arquivística nos procedimentos de padronização de documentos foi considerada alta nas fases de produção e recepção/registo, como demonstrado no Quadro 9.

<i>Procedimento</i>	<i>Importância da interferência arquivística</i>			<i>Total de respondentes</i>
	<i>Baixa</i>	<i>Média</i>	<i>Alta</i>	
Produção	0	5	5	10
Recepção/ registro	0	4	6	10
Tramitação	2	5	3	10

Quadro 9 - Interferência arquivística nos procedimentos

A interferência arquivística na padronização de procedimentos de produção, recepção/registo e tramitação de documentos contribui para a busca e relacionamento dos documentos. A instituição de procedimentos de produção pode ser realizada a partir da redação de manuais de redação, onde a forma de escrita e modelos de documentos é padronizada para toda a empresa. A recepção/registo e tramitação de documentos podem ser padronizadas a partir de sistemas de registo de protocolo e fluxo de documentos, assegurando a identificação e responsabilidades com a documentação. O uso de procedimentos padronizados formaliza a comunicação e imprime maior credibilidade à empresa.

A arquivística possui diretrizes que se ocupam em integrar e englobar, simultaneamente, os arquivos administrativos e permanentes, interferindo em todo o seu ciclo vital. Ao serem questionados sobre o direcionamento das políticas arquivísticas a maioria dos gestores entende que os arquivos administrativos e permanentes devem ser abrangidos em sua totalidade, como mostra a Tabela 7, disposta a seguir.

Tabela 7 - Direcionamento das políticas arquivísticas

<i>Tipos de arquivos</i>	<i>Responderam</i>	<i>Porcentagem</i>
Somente arquivos administrativos	0	0
Somente arquivos permanentes	1	10%

<i>Tipos de arquivos</i>	<i>Responderam</i>	<i>Porcentagem</i>
Arquivos administrativos e permanentes	9	90%
Não deve existir	0	0
Total	10	100,0%

Ao se direcionar as políticas arquivísticas de maneira a englobar os arquivos administrativos e permanente permite-se “garantir a unidade e a continuidade das intervenções dos arquivos, colocando em perspectiva as três idades dos mesmos, com articulação e estruturação das atividades arquivísticas” (CASTANHO; GARCIA; SILVA, 2006, p. 38). Desse modo, transforma-se a gestão documental em uma ação simultânea e organizada, convertendo-a a um sistema completo, eficaz e estruturado. Como é possível verificar no Gráfico 7, apresentado a seguir, a maioria dos gestores comunga desta mesma opinião.

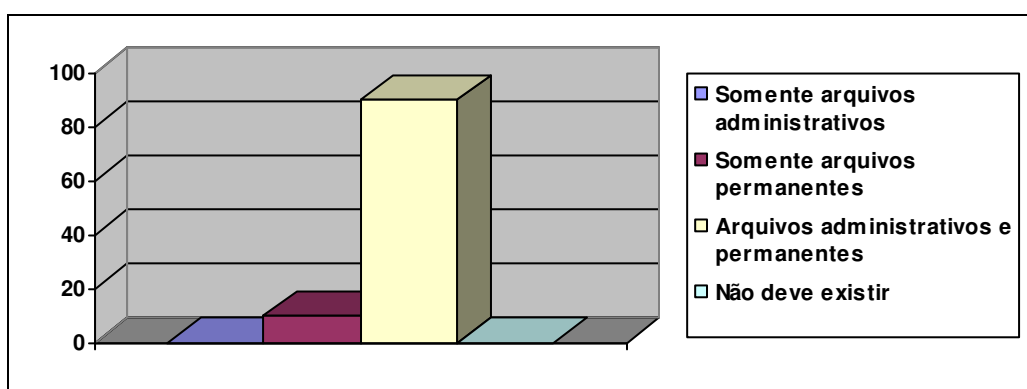


Gráfico 7 - Direcionamento das políticas arquivísticas

Em concordância com o direcionamento das políticas arquivísticas, a maioria dos gestores também define como sendo necessária a interferência arquivística nos arquivos administrativos e permanente.

Tabela 8 - Interferência arquivística

<i>Tipos de arquivos</i>	<i>Responderam</i>	<i>Porcentagem</i>
Somente arquivos administrativos	0	0
Somente arquivos permanentes	1	10%
Arquivos administrativos e permanentes	9	90%
Não deve existir	0	0
Total	10	100,0%

A gestão documental deve considerar o todo, ou seja, os documentos, nas fases corrente, intermediária e permanente (conforme ilustração do Gráfico 8). Entende-se que os documentos, na fase permanente, são importantes, na medida em que vão permitir que as

informações possam ser recuperadas “para um reexame dos resultados e fundamentos de decisões passadas e para o esclarecimento de questões como a existência de precedentes, a composição de grupos decisórios e o procedimento adequado para uma situação de escolha” (CHOO, 2006, p. 411).

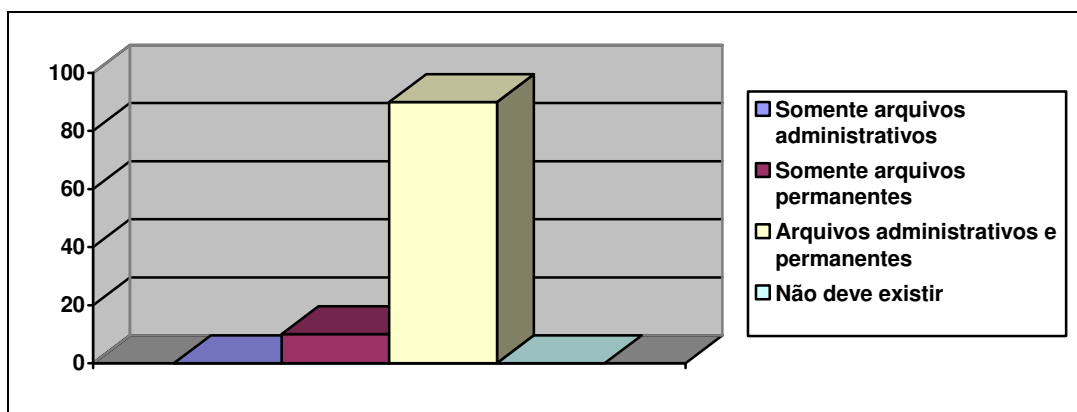


Gráfico 8 - Interferência arquivística

Para a maioria dos gestores tanto o direcionamento quanto as políticas arquivísticas devem ser integradas, envolvendo arquivos correntes, intermediários e permanentes. Porém, em ambas as questões, existiu a opinião de que apenas os arquivos permanentes fossem tratados. Este posicionamento está em harmonia com a corrente da arquivística tradicional, a qual se recusa a considerar os documentos de valor administrativo como parte integrante do trabalho do arquivista, deixando-o a cargo da administração. Neste entendimento, o arranjo e a descrição recebem atenção especial, pois para esta corrente o objetivo da documentação arquivística é a pesquisa histórica.

Lopes (1998) critica este posicionamento afirmando que se trata de uma construção contraditória, porque não trabalha na origem do documento. Desta forma, não se poderá tratar a documentação, estabelecer seus prazos de retenção, nem recolhendo apenas o que for adequado para a guarda permanente. Isso torna os arquivos permanentes depósitos de massa documental acumulada, guardada sem tratamento adequado. O tratamento arquivístico deve ser voltado para uma ação global, sem fragmentação, com o reconhecimento das peculiaridades de cada fase do ciclo de vida dos documentos sem barreiras entre elas (LOPES, 1997). Neste sentido, Rosseau e Couture (1998, p. 70) entendem o tratamento documental como uma “maneira integrada e englobante que tem como objectivo ocupar-se simultaneamente do valor primário e do valor secundário do documento”. O tratamento dispensado aos arquivos deve ser entendido a partir da visão do todo, resultando no “aumento

das possibilidades do uso da informação registrada para tomada de decisões nos arquivos corrente e nas suas extensões, os intermediários” (LOPES, 1997, p. 110).

A empresa que serviu de cenário para a pesquisa está em fase de implementação de políticas arquivísticas, possuindo plano de classificação e tabela de temporalidade de documentos. Estes instrumentos representam a classificação e a avaliação as quais tem o objetivo de manter o controle dos acervos, impedindo que eles cresçam em demasia e ordenando-os de modo que as informações possam ser acessadas (LOPES, 1997).

Os instrumentos supracitados foram aplicados na totalidade da documentação corrente, em suporte físico, dos setores. Desta forma, questionou-se aos gestores se a classificação existente reflete as funções e atividades da empresa. Este questionamento foi respondido pela maioria (90%) dos respondentes. A maioria dos gestores respondentes avaliou não o atendimento das atividades e funções da empresa e sim do setor sob sua ingerência. Nesta concepção, a maioria acredita que a classificação atende as funções e atividades do setor. Porém, dois respondentes afirmaram que a classificação documental (tecnicamente entendendo-se a gestão documental) só terá sua plenitude quando atrelada ao gerenciamento eletrônico de documentos (o qual está em fase inicial na empresa). Neste sentido, deve-se trabalhar numa *workstation*, tratando do convencional e do eletrônico, tornando-se fundamental propor modelos de classificação e avaliação apropriados e aplicáveis às duas realidades (LOPES, 1997).

A finalidade do trabalho de arquivo é preservar a documentação de valor e disponibilizá-la para a consulta (SCHELLENBERG, 2006). Neste contexto, a era da sociedade da informação nos traz uma facilidade imensa de geração de dados, informações e documentos que é diretamente proporcional à facilidade de perda dos mesmos. Segundo Innarelli (2008, p. 28) a perda da memória digital está acontecendo “a cada dia em virtude da obsolescência das tecnologias, da deterioração das mídias digitais e principalmente pela falta de políticas de preservação digital”. Assim, cabe ao gestor da informação viabilizar meios para que os demais gestores entendam a importância da gestão documental conjunta nos ambientes físicos e digitais. Isto não significa o isolamento das políticas arquivísticas e sim, a sua interdisciplinaridade com os demais profissionais tais como os analistas de sistemas e os juristas. A arquivística tem como missão essencial gerir, tratar e dar acesso à informação (ROUSSEAU; COUTURE, 1998), porém desenvolvendo um trabalho conjunto com as demais áreas.

O estabelecimento de prazos de guarda é o produto de uma das principais fases da gestão documental. É na avaliação dos documentos que se define o ciclo de vida de cada item documental e/ou classe/série, contribuindo para que somente a documentação relevante seja preservada. Quando questionados sobre a relevância do estabelecimento de prazos de guarda para a documentação, os gestores atribuíram alto grau de importância a esta função, como demonstrado na Tabela 9 exposta a seguir.

Tabela 9 - Relevância estabelecimento prazos de guarda

<i>Relevância</i>	<i>Responderam</i>	<i>Porcentagem</i>
Alta	7	70%
Média	3	30%
Baixa	0	0
Nula	0	0
Total	10	100,0%

A avaliação documental é uma função essencial, pois determina qual documentação a ser eliminada e qual deve ser conservada permanentemente, ou seja, determina quais informações serão legadas às gerações futuras (CRUZ MUNDET, 1996). Esta função está intimamente relacionada ao ciclo vital dos documentos, cujas fases se distinguem em função da utilidade administrativa, legal e fiscal dos documentos e seu valor histórico. O alto grau de importância atribuído a esta função (visível no Gráfico 9), demonstra a preocupação dos gestores em selecionar as informações pertinentes as ações administrativas e a preservação da história da organização.

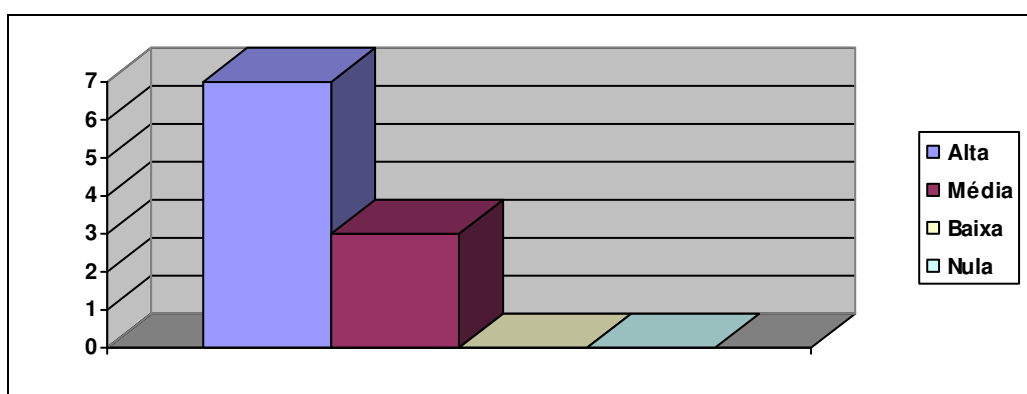


Gráfico 9 - Relevância estabelecimento prazos de guarda

A avaliação é a função arquivística desenvolvida especificamente para definir os prazos de guarda e a destinação dos documentos. O estabelecimento de prazos de guarda torna possível a racionalização dos arquivos e garante a eficiência das administrações. Isto ocorre

porque permite eliminar, de forma criteriosa e segura, os documentos que cumpriram a sua função administrativa e são desprovidos de valor para a pesquisa e, também, porque assegura a preservação do patrimônio documental que serve como testemunho das atividades cotidianas da organização.

Os gestores foram questionados quanto as suas percepções sobre a relevância dos procedimentos de gestão documental no processo de tomada de decisão. A maioria (88,8%) dos respondentes a este questionamento entende como pontos relevantes a administração de resultados, acompanhamento de processos, segurança e confiabilidade no processo de tomada de decisão, ganho de produtividade e eficiência em relação ao uso e guarda de documentos. Alguns gestores destacaram que certas decisões são baseadas em informações do presente instantâneo, as quais, ainda, não foram documentadas e que o procedimento não influencia diretamente na tomada de decisão. Isto porque a existência da gestão documental, se bem estruturada, pode agilizar a decisão sem influenciar o seu caráter. Neste sentido a gestão de documentos “deve estar, primordialmente, preocupada com a agregação adequada das informações contidas nos documentos, e com a sua recuperação de forma ágil e articulada” (INOJOSA, 1992, p. 262). Isto acontece porque o uso da informação envolve sua seleção e seu processamento de modo a “responder uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação”. (CHOO, 2006, p. 107).

As políticas de gestão documental são entendidas, pelos gestores, como vetor de quebra de paradigma. Isto porque as pessoas precisam adaptar-se a um novo processo que até então era inexistente. São novos métodos de classificação e arquivamento de documentos introduzidos, mudando do empírico para o metodológico. É necessário perder a posse pelos documentos produzidos e recebidos no decorrer do exercício de suas funções e atividades, passando a entendê-los como patrimônio da empresa, que possuem temporalidade e são suscetíveis à eliminação (de acordo com seu valor), sendo a mudança de cultura entendida como o resultado ou como a determinação de fatores internos e externos que afetam o funcionamento de um organismo (FEUERSCHÜTTE, 1997).

Em nível interno, as mudanças podem ocorrer devido à ação estratégica dos dirigentes, a qual visa à reformulação ou ao estabelecimento de novos objetivos, da implantação de sistemas de planejamento e controle, além de situações relacionadas aos processos interativos dos integrantes organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como problema norteador a investigação de como os gestores de uma organização privada interpretam a gestão documental. Ao considerar os objetivos da pesquisa e a análise dos resultados, pode-se afirmar que os gestores interpretam a gestão documental como um processo complementar à gestão empresarial, evidenciando-se, os procedimentos arquivísticos como uma ‘atividade meio’ relevante.

O estudo revela que a gestão documental proporciona a otimização dos processos de tomada de decisão. Entendendo-se a gestão de documentos como o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz. Desta forma, a gestão documental influencia a tomada de decisão à medida que age como subsídio das ações da organização, tornando mais seguro o processo de recuperação da informação e, por conseguinte, a tomada de decisão.

A análise das respostas permite inferir que a avaliação documental é uma função considerada essencial pelos gestores. A partir dos procedimentos de avaliação é possível controlar o ciclo de vida dos documentos, definindo o que será guardado junto aos produtores/usuários (no arquivo corrente), no arquivo intermediário e no arquivo permanente. Isto otimiza a busca da documentação e da informação que contém pois, de acordo com a tabela de temporalidade, é possível identificar o seu local de guarda, além de apontar a preservação de informações relevantes para a organização, diminuindo a sua sobrecarga.

De acordo com a análise realizada, é possível identificar que os gestores estabelecem uma relação intrínseca entre a informação e o uso que fazem dela para a tomada de decisão. A informação é considerada insumo competitivo. Para tanto ela, deve estar disponível em tempo, tendo em vista o valor imprescindível que tem neste processo. A confiabilidade e a relevância são elementos indispensáveis à informação, pois é ela que sustentará a decisão tomada. Na percepção dos gestores a informação é altamente importante nas três fases do processo decisório na identificação e definição do problema, na busca de alternativas e na escolha e implementação da solução.

Neste sentido, a informação pode ser considerada um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativos representados pelos bens

materiais, capital, propriedades e pessoas, representando uma classe particular entre esses outros ativos.

No decorrer da análise dos resultados, foi possível observar e delimitar a relevância dos procedimentos de gestão documental no processo de gestão empresarial. Neste caso a gestão de documentos contribui para a administração de resultados, o acompanhamento de processos, a segurança e confiabilidade no processo de tomada de decisão, e para o ganho de produtividade e eficiência em relação ao uso e guarda de documentos. Por isso os procedimentos de gestão documental devem estar bem estruturados, recuperando de maneira ágil e articulada a informação adequada, contribuindo positivamente para a tomada de decisão, porém, sem influenciar seu caráter.

A análise dos verbos, adjetivos e substantivos remetidos à gestão documental pelos gestores permite inferir os resultados esperados por eles quanto aos procedimentos arquivísticos executados na empresa. Entre as palavras citadas pelos respondentes deste estudo estão: agilizar, confiável/seguro, controlar, encontrar/rastrear, fácil/prático, importante, necessário, organizar, útil. Estas palavras, além de possuírem forte relacionamento com os objetivos da gestão documental, revelam que entre os resultados esperados estão: agilidade na busca pela informação desejada, utilidade e confiabilidade dos procedimentos, e controle e rastreabilidade da massa documental produzida. Também, é possível inferir que os gestores consideram a gestão documental necessária para a empresa, constituindo-se como uma forma de organização da massa documental produzida/recebida.

De acordo com a análise realizada, a interferência arquivística, considerando as fases da gestão documental, é importante na fase de utilização/ conservação dos documentos. Porém, um programa de gestão documental que contemple os resultados desejados pelos gestores deve abranger as fases de produção, utilização/ conservação e destinação final de documentos. Somando-se a isto, o direcionamento tanto das políticas quanto da intervenção arquivística devem ser integradas, envolvendo arquivos correntes, intermediários e permanentes. Isso demonstra a preocupação dos gestores com a documentação desde o momento de sua concepção/ recepção até sua disponibilização, quando de sua guarda permanente.

A análise dos resultados obtidos permitiu identificar que a implementação de políticas arquivísticas ocasionou mudança de cultura na empresa. Anterior à introdução do conceito de

gestão documental na empresa existia uma realidade construída e sustentada por um conjunto de ideias, valores e normas empíricos, no qual cada colaborador organizava sua documentação de acordo com seus princípios. Assim, o conceito e, por conseguinte, a aplicação de procedimentos arquivísticos na empresa, suscitou uma quebra de paradigma na cultura até então estabelecida. Desta forma, perdeu-se a posse pelos documentos, inserindo-os em uma forma sistematizada e englobante de procedimentos que os gerenciam desde sua produção/ recepção até sua disponibilização quando de valor permanente.

A investigação, discussão e reflexão sobre as percepções de gestores de uma organização privada quanto à gestão documental, permite afirmar que estes a consideram de suma importância para a gestão empresarial. Porém, fazem-se necessários esforços no sentido de que as empresas possuam profissionais habilitados a planejar e instituir políticas de gestão de documentos fundamentadas em teorias e desenvolvidas metodologicamente para que as informações desejadas pelos tomadores de decisão estejam acessíveis e estruturadas no momento adequado.

Nesse contexto, ao encerrar este trabalho, acredita-se ter contribuído com os estudos arquivísticos, que devem ter sempre presente a pesquisa como elemento de base para o seu desenvolvimento. Ao considerar que as organizações encontram-se definidas como sistemas de decisões, com um comportamento intencionalmente racional, evidenciou-se a importância de desenvolver estudos que permitam aprofundar teoricamente o conhecimento da relação entre gestão documental e gestão empresarial, o que, conseqüentemente, influencia na competitividade organizacional e na busca da ascensão e da consolidação da arquivística.

Com este trabalho foi possível identificar as percepções dos gestores pesquisados quanto à gestão documental. Os resultados dessa pesquisa servem como um senso do sistema de informações arquivísticas implementado na empresa. A partir disso será possível propor soluções para que as expectativas dos gestores sejam atendidas. Além disso, o aprofundamento teórico da simbiose entre a gestão de documentos e a gestão empresarial permite a emergência de novas questões relacionadas ao objeto de norteador desta pesquisa. Com isto, as percepções e expectativas dos gestores de organizações privadas serão melhor compreendidas, maximizando o aproveitamento da informação como recurso organizacional.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. Estratégias empresariais. In.: Gestão empresarial. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Superior, 2002. (Coleção Gestão Empresarial, v. 2, p. 15-26). Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp>. Acessado em: 03 mar. 2010.

ARQUIVO NACIONAL (BRASIL). *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. *Arquivos permanentes: tratamento documental*. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.

_____. *Arquivística: objetos, princípios e rumos*. São Paulo: AASP, 2002.

BERNARDES, Ieda Pimenta. *Como avaliar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. (Projeto Como Fazer; v. 1).

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 45, de 08.12.2004. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. (Coleção Saraiva de Legislação).

CASTANHO, Denise Molon; GARCIA, Olga Maria Correa; SILVA, Rosani Beatriz Pivetta da. *Arranjo e descrição de documentos arquivísticos*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. Ed. São Paulo, SENAC, 2006.

COUTURE, Carol. La función valoración em la archivística contemporânea: uma sinergia entre varias consideraciones complementarias. In: *Tabula: Revista de archivos de Castilla y León*, Asociación de Archiveros de Castilla y León. N.6. Salamanca: ACAL, 2003. p. 23-49.

CRUZ MUNDET, José Ramón. *Manual de arquivística*. 2ª ed. Madri: Fundação Germán Sánchez Ruipeírez, 1996.

DEBORTOLI, G. et al. Inteligência competitiva e o contexto ambiental: uma perspectiva evolutiva da teoria das organizações. In: *Simpósio de Engenharia de Produção*, 9., 2002, São Paulo. Anais... São Paulo: ABREPO, 2002

DRUCKER, P. A decisão eficaz. In: *Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 09-26.

FEUERSCHUTTER, S. G. *Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática*. *Rev. adm. contemp.* [online]. 1997, vol.1, n.2, p. 73-95. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n205.pdf>> . Acessado em: 20 mai. 2010.

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

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 10. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2008)

GOLDIM, José Roberto. *Características do processo de tomada de decisão*. (2007). Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/bioetica/decisao.htm>>. Acessado em: 15 fev. 2010.

GOMES, Luiz Flávio Monteiro *et. al.* *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. In.: *Ciência da Informação* [online]. 2004, vol.33, n.1, p. 72-80. ISSN 0100-1965. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652004000100009&script=sci_arttext&tlng=pt >. Acessado em: 15 jan. 2010.

HEREDIA HERRERA, Antonia. *Archivística general: teoria y practica*. Sevilla, Espanha: Diputación Provincial de Sevilla, 1987.

INNARELLI, Humberto Celeste. Preservação digital e seus dez mandamentos. In: *Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento*. 2. ed. Distrito Federal: SENAC, 2008. p. 21-71.

INOJOSA, R. M. *Gerenciamento de documentos: avaliação*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ARQUIVOS UNIVERSITÁRIOS, 1., Campinas, 1992. Anais... Campinas: UNICAMP, 1992.

JARDIM, José Maria. *O conceito e a prática da gestão de documentos*. Revista Acervo do Rio de Janeiro. v. 2, n. 2. p.36-42. Jul/dez.1987.

JUSTUS, Walter. *Planejamento estratégico ou gestão estratégica?*. Disponível em: <<http://www.sagres.org.br/biblioteca/plangest.pdf>>. Acessado em: 24 mar. 2010.

LOPES, Luis Carlos. *A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada*. Rio de Janeiro: Arquivo Público, 1997.

_____. *A imagem e a sombra da arquivística*. Rio de Janeiro: Arquivo Público, 1998.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P.. Informação orgânica como insumo do processo de tomada de decisão empresarial. In.: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ARQUIVOLOGIA, 12., 2008, Salvador. *Anais eletrônicos...* Salvador: UFBA, 2008. Disponível em: <http://www.enearq2008.ufba.br/wp-content/uploads/2008/09/15-mariana_lousada.pdf>. Acessado em: 17 dez. 2009.

McGEE, James V; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 1995.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MULLER, S.; FEITH, J. A.; FRUIN, R. *Manual de arranjo e descrição de arquivos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1973.

PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R. Modelos de tomada de decisão em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado em Belo Horizonte. In.: *DataGramaZero Revista de Ciência da Informação* [online]. 2008, vol. 9, n.4. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/ago08/Art_04.htm>. Acessado em: 19 mar. 2010.

REZENDE, Y.; MARCHIORI, P. Z. A gestão estratégica dos sistemas de informações bibliográficas. In.: *Ciência da Informação* [online]. 1994, vol.22, n.3, p. 254-257. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewArticle/1194>>. Acessado em: 03 mar. 2010.

RHOADS, James B. *La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del Ramp*. Paris: Unesco, 1983.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. In.: *Perspectivas da Ciência da Informação*. Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 102-117, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/449/260>. Acessado em: 03 jan. 2010.

ROSSATO, Carlos Alessio. *O Arquivo Público do Rio Grande do Sul na percepção de usuários: um ambiente a ser descoberto*. 2001. 85f. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998. (Nova Enciclopédia, 56).

RUIZ ABELLÁN, Joaquín. et al. Aportaciones en torno a los usuarios en documentación. *Documentación de las ciencias de la información*, [Murcia], 1998. Número 21, p. 11-75.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In: *Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento*. 2. ed. Distrito Federal: SENAC, 2008. p. 175-220.

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

SOLINO, A. da S.; EL-AOUAR, W. A. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. In.: *Cadernos de pesquisa em administração* [online]. 2001, vol. 8, n.3. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v8-3-art02.pdf>>. Acessado em: 19 mar. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses*: MDT. – 6. ed. rev. e ampl. – Santa Maria: UFSM, 2006.

APÊNDICE A – Cronograma de pesquisa

Cronograma de pesquisa:

Tabela 10 - Cronograma de pesquisa

Atividade a ser realizada	1ª semestre 2010			
	1º bimestre		2º bimestre	
	Março	Abril	Maiο	Junho
Aprovação do projeto	■			
Revisão bibliográfica	■	■	■	■
Pedido de autorização para pesquisa			■	
Elaboração dos instrumentos de coleta de dados			■	
Validação dos instrumentos de coleta de dados			■	
Aplicação dos instrumentos de coleta de dados			■	
Análise os resultados			■	■
Conclusão da pesquisa				■

APÊNDICE B – Questionário de pesquisa

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa visa apontar como a gestão documental interfere no processo de tomada de decisão e na gestão da empresa. Os dados servirão para o desenvolvimento da Monografia de Viviane Portella de Portella, acadêmica do Curso de Especialização em Gestão em Arquivos da UFSM, sob orientação da professora Fernanda Kieling Pedrazzi. O questionário é formado por dois blocos: o primeiro refere-se a informações gerais sobre o entrevistado e o segundo sobre a questões da pesquisa. As informações são de uso restrito e os resultados serão apresentados de forma geral, sem apontar o respondente. Agradecemos por sua colaboração.

vivianedeportella@mail.ufsm.br

BLOCO A – INFORMAÇÕES GERAIS: O RESPONDENTE

- 1) Sexo: ()Feminino () Masculino
- 2) Faixa etária:

() 20 a 30 anos	() 41 a 50 anos
() 31 a 40 anos	() mais de 50 anos
- 3) Escolaridade:

() Curso técnico ou tecnólogo	() Mestrado
() Superior incompleto	() Mestrado incompleto
() Superior completo	() Doutorado
() Especialização	() Doutorado incompleto
() Especialização incompleta	
- 4) Formação acadêmica: _____
- 5) Setor (es) em que atua na empresa: _____
- 6) Principais atividades desempenhadas:
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
- 7) Tempo de atuação na empresa: _____
- 8) Antes de exercer sua atual função na empresa, passou por outras funções/ setores? Quais?

BLOCO B – A PESQUISA

Módulo 1: Informação e tomada de decisão

1. No seu parecer, qual o valor da informação no processo decisório?
 irrelevante relevante imprescindível
2. Como você classifica suas decisões quanto ao (à):
 - a. envolvimento da equipe:
 baixo médio alto
 - b. reversibilidade:
 pode ser revertida irreversível
 - b. realimentação, ou seja, inserção de novos elementos:
 sim não
3. Considerando as fases do processo decisório, especifique a intensidade de uso de informação em cada fase:
 - a. identificação e definição do problema:
 baixa média alta
 - b. busca de alternativas:
 baixa média alta
 - c. escolha e implementação da solução:
 baixa média alta
4. Qual a importância em poder interagir com um canal de informação:
 - a. Pouco ou muito importante? Comente: _____

5. Quais os atributos da qualidade da informação para você quanto à importância?
 - a. confiabilidade:
 nula baixa média alta
 - b. relevância:
 nula baixa média alta
 - c. disponibilidade em tempo:
 nula baixa média alta
 - d. precisão:
 nula baixa média alta
 - e. especificidade:
 nula baixa média alta

Módulo 2: Gestão de documentos e tomada de decisão no seu ambiente de trabalho

1. Cite três verbos que, na sua opinião, caracterizam o processo de gestão documental:
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
2. Cite três adjetivos que, na sua opinião, caracterizam o processo de gestão documental:
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
3. Cite três substantivos que, na sua opinião, caracterizam o processo de gestão documental:
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
4. Descreva brevemente uma situação decisória típica do trabalho que você executa em que as informações documentadas são imprescindíveis:

No seu entendimento a situação descrita no item anterior é:

- a. simples ou complexa? _____
 - b. estática ou dinâmica? _____
5. Considerando as fases da gestão documental, especifique qual a importância da interferência arquivística:
 - a. produção de documentos:

() nula	() baixa	() média	() alta
----------	-----------	-----------	----------
 - b. utilização/conservação de documentos:

() nula	() baixa	() média	() alta
----------	-----------	-----------	----------
 - c. destinação final de documentos:

() nula	() baixa	() média	() alta
----------	-----------	-----------	----------
 6. Quanto à padronização de procedimentos, qual o grau de importância na:
 - a. produção:

() nula	() baixa	() média	() alta
----------	-----------	-----------	----------
 - b. recepção/ registro:

nula baixa média alta

c. tramitação:

nula baixa média alta

7. No seu entendimento, as políticas arquivísticas devem ser direcionadas:

- somente aos arquivos administrativos
- somente aos arquivos permanentes
- deve englobar os arquivos administrativos e permanentes
- não devem existir

8. No seu entendimento, a interferência arquivística deve ser enfatizada:

- somente aos arquivos administrativos
- somente aos arquivos permanentes
- deve englobar os arquivos administrativos e históricos
- não devem existir

9. Na sua opinião, a classificação documental existente na empresa reflete suas atividades e funções?

10. Qual a relevância do estabelecimento de prazos de guarda da documentação na recuperação da informação (avaliar se ela otimiza o processo/ racionaliza a massa documental)?

nula baixa média alta

11. Na sua percepção, qual a relevância dos procedimentos de gestão documental no processo de tomada de decisão?

12. No seu entendimento, as políticas de gestão documental geram mudança de cultura?

Data de resposta ao questionário: ____/____/____

Local (Cidade/Estado): _____

Validação (assinatura ou rubrica): _____