

GESTORES DE UMA EMPRESA DE CONCESSÃO DE SERVIÇO FEDERAL: PERCEPÇÕES DA GESTÃO DOCUMENTAL

MANAGERS OF A COMPANY OF CONCESSION OF FEDERAL SERVICE: PERCEPTIONS OF THE RECORDS MANAGEMENT

VIVIANE PORTELLA DE PORTELLA¹ E FERNANDA KIELING PEDRAZZI²

Recebido em: 09/09/2010

Aprovado em: 18/03/2011

RESUMO

Este estudo busca analisar a gestão de documentos a partir da percepção dos gestores de uma empresa privada de concessão de serviço federal. A questão que norteia esta pesquisa é: “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 a aplicação de questionários. Estes foram respondidos por dez gestores, que 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.

ABSTRACT

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.

Keywords: Records management; Business management; Decision-making.

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação Profissionalizante em Patrimônio Cultural, especialista em Gestão em Arquivos, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e arquivista do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul (APERS). E-mail: vivideportella@yahoo.com.br

² Mestre em Engenharia de Produção (UFSM) e professora assistente do Departamento de Documentação da UFSM. E-mail: fernanda.pedrazzi@gmail.com

1 Introdução

Entre as áreas de gestão que são indispensáveis para uma organização ter êxito em seus objetivos está a gestão estratégica de empresas, cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa. Esse tipo de gestão se liga às táticas competitivas, fazendo com que a empresa se posicione no mercado em que atua e se destaque. Em consonância, a gestão de documentos permite o gerenciamento das informações desde sua criação até seu destino 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, este trabalho tem como tema a gestão de documentos, a qual é delimitada pela percepção dos gestores de uma empresa privada de concessão de serviço federal. Dessa forma, o problema que norteou a pesquisa foi: “Como os gestores de uma organização privada interpretam a gestão documental?”. Com o intuito de responder esse problema, buscou-se apontar como a gestão documental interfere no processo de tomada de decisão e sua contribuição frente à gestão empresarial. Para isso, 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; 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.

2 Contextualização da comunidade pesquisada

A empresa que serviu de estudo para o desenvolvimento desta pesquisa é uma sociedade cujo propósito específico é 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. Dessa forma, a identidade e o histórico da empresa em questão serão preservados.

2.1 Concessão: uma forma do exercício do serviço público

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, 1988, art. 175). Quando prestados diretamente pelo Estado, esses serviços 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 são prestados 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. Dessa forma, concessão é a delegação de prestação de serviço feita pelo poder concedente mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou ao 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 programa consistia 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 desse estudo, foram identificados quais trechos eram viáveis para concessão e quais eram viáveis somente para a concessão dos serviços de manutenção.

Em 1997 e 1998, esse estudo foi revisado, mediante empréstimos externos ou dotações orçamentárias do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER). Foram incluídos no programa trechos que estavam em obras de duplicação e excluídos 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, do Paraná, de Santa Catarina e de Minas Gerais. Face às dificuldades para implementação dos programas estaduais, através da Resolução n. 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”.

Essa 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, sofrem um 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. É neste contexto que se insere a empresa que serve de cenário para esta pesquisa.

3 Gestão de documentos e gestão empresarial

Conforme a temática e os objetivos da pesquisa, a seguir são contextualizados os tópicos teóricos que a sustentam e subsidiam os seus resultados. Os temas abordados são: 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 no referencial teórico considerado para a realização da pesquisa.

3.1 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 sua elaboração/recepção até 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 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, 1997, 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” (ALTOUNIAN, 1997, p. 12), pois este retrata sua história, trajetória, organização, seus direitos e deveres e seu vínculo.

A produção se dá na concepção e gestão de formulários, na preparação e gestão de correspondência, na gestão de informes e diretrizes, no fomento de sistemas de gestão da informação e na aplicação de tecnologias modernas a esses processos. A utilização e a conservação referem-se à criação e ao melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, à gestão de correio e telecomunicações, à seleção e ao uso de equipamentos, à análise de sistemas, à produção e manutenção de programas de documentos digitais e ao uso de automação nestes processos. A destinação, por sua vez, consiste na identificação e descrição das séries documentais, no estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos, no arquivamento intermediário, na eliminação e no recolhimento dos documentos de valor permanente.

Dentre os procedimentos da gestão documental, a classificação e a avaliação são primordiais para o êxito e a racionalização do processo de gestão de documentos. A classificação visa organizar o arquivo de acor-

do 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. 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. A avaliação identifica valores e define os prazos de guarda ou eliminação da documentação. Esta função “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 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 para 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).

3.2 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 uma 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 isso, o processo de gestão estratégica envolve as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação

nação e controle das estratégias, visando alcançar os objetivos organizacionais, sendo o sujeito da ação aquele quem decidirá, o gestor. O trabalho gerencial é uma combinação de trabalho técnico especializado e trabalho administrativo geral (CHOO, 2006). Nesse 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 à 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. Nesse sentido, um bom gestor deve ter a capacidade de identificar a informação útil dentre múltiplas fontes de informação internas e externas que ele acessa (CHOO, 2006). Para uma empresa atuar com uma gestão estratégica, precisa apurar todos os seus processos e a sua real situação, desenvolvendo ações corretivas constantes. Para isso, deve focar seus objetivos e suas metas, ampliando suas estratégias, de forma a manter seu crescimento e sua diferenciação competitiva. A gestão estratégica refere-se às técnicas de gestão e avaliação e ao conjunto de ferramentas concebidas para amparar as empresas na tomada de decisões estratégicas.

3.3 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. 2).

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 apoia-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 alternativa será estabelecida como a melhor ou a mais favorável. As decisões podem acarretar abrangências diversas. Estas podem ser classificadas como simples ou complexas e específicas ou estratégicas, por exemplo, e suas consequências podem apresentar-se de forma imediata, a curto ou longo prazo ou, ainda, na combinação das formas anteriores (impacto multidimensional). 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 e suas características e estar 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 esse intuito, deve-se buscar, criar, desenvolver e analisar alternativas possíveis que culminarão na escolha da decisão que melhor se adapta à necessidade da organização. Nesse 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 aspectos: envolvimento, reversibilidade e realimentação (CHOO, 2006). A decisão por envolvimento é classificada em baixa, média e alta. 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. A decisão de alto envolvimento ocorre quando todos os envolvidos participam de forma ativa e democrática. O nível de envolvimento pode ser decidido 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 Gomes et al. (2004), o ideal é que a decisão seja tomada por consenso. A reversibilidade ocorre quando o processo de decisão pode ou não ser revertido. Assim, deve-se atentar para ao nível organizacional em que as decisões irreversíveis serão tomadas. A realimentação acontece quando o processo de decisão pode ser subdividido em etapas, de tal modo que as decisões possam ser tomadas em etapas. Os resultados são reavaliados e incorporados ao próprio processo de tomada de decisão atual e futura.

A tomada de decisão pode ser distinguida em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional (LOUSADA; VALENTIM, 2008). O nível estratégico consiste nas decisões a respeito dos objetivos e das políticas da instituição de uma maneira geral, as quais 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 às funções e atividades da organização e tem a função de diminuir os riscos e as incertezas no processo decisório, influenciando diretamente no seu desempenho. O gestor executará suas atribuições de acordo com seu perfil administrativo e suas características gerenciais. Estas determinarão a forma como ele utilizará os subsídios informacionais à sua disposição. Não basta que as informações estejam organizadas, tratadas e disseminadas, se o gestor não souber utilizá-las no momento oportuno e com a extensão correta. A informação é um recurso competitivo fundamental nas organizações, sendo um componente intrínseco a praticamente todas as ações da organização. Dessa maneira, a informação é utilizada para diversos fins, entre eles, dar suporte à tomada de decisões, caracterizando esse processo como “intenso em informação”.

4 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva do tipo estudo de caso, de cunho quantitativo e qualitativo e de natureza aplicada. Os dados foram recolhidos mediante levantamento. Para fundamentar teoricamente este trabalho, foi realizada a revisão de literatura com ênfase em gestão de documentos e gestão empresarial. A pesquisa se delimitou 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 dos pesquisadores sobre a entidade. Os instrumentos utilizados para a obtenção desses dados foram o questionário e a observação direta. Os questionários foram aplicados a dez gestores e caracterizam-se por perguntas abertas e fechadas. O critério para seleção dos respondentes foi o cargo estratégico que ocupam. Todos os selecionados responderam ao questionário. A codificação dos dados foi realizada após a reunião dos mesmos. A seguir, são apresentados, analisados e interpretados os dados coletados.

5 Apresentação, análise e interpretação dos dados coletados

A análise dos dados coligidos é apresentada em duas seções: apresentação e análise da percepção dos gestores quanto à informação e à tomada de decisão; e de sua percepção quanto à gestão documental.

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

Nesta subseção, foi analisada a percepção dos gestores quanto à informação e à tomada de decisão, a partir das respostas obtidas com a aplicação dos questionários. Dessa forma, foi possível identificar a relação que os gestores estabelecem entre a informação e o uso dela. Os gestores foram questionados sobre o valor, conforme seu ponto de vista, da infor-

mação no processo decisório. A análise dos dados revelou que, para a maioria (80%) dos gestores, a informação é imprescindível, sendo designada como relevante para 20% dos respondentes.

A partir desse resultado, é possível inferir que, para a tomada de decisão, a informação deve estar acessível a quem dela necessitar, tendo em vista o valor que lhe é atribuído. As respostas dos gestores remetem à ideia de que a informação é um recurso competitivo fundamental nas organizações, sendo um componente intrínseco de quase todas as ações da organização. Dessa forma, percebe-se que, na opinião da maioria dos entrevistados, a informação tem um enorme valor no processo decisório, seja para lidar com a incerteza, seja para legitimar as decisões, ou, ainda, 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 executada pelos gestores, foram-lhes questionadas as características das decisões que, comumente, tomam. 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, sendo que um (01) gestor de nível tático classifica suas decisões como irreversíveis e um (01) não respondeu à pergunta sobre a inserção de novos elementos.

Considerando as fases do processo decisório, os gestores foram questionados quanto à intensidade do uso de informação em cada uma das fases. Os resultados são apresentados no quadro 1.

Os resultados demonstram que, na percepção dos gestores, a informação é altamente importante nas três fases do processo decisório. Neste processo, são necessárias as informações para definir preferências e selecionar regras, identificar e desenvolver alternativas de solução disponíveis (presen-

Fase do processo decisório	Intensidade do uso de informação			Total de respondentes
	Baixa	Média	Alta	
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 1 – Intensidade do uso da informação no processo decisório

te), conhecer as consequências das alternativas (futuro), e, finalmente, determinar a forma como se procederá do presente até o futuro (CHOO, 2006). Sendo, 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 dos ambientes externo e interno, sendo a interação com este canal considerada 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 apoiam 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 ele garante a escolha das decisões mais adequadas. Esse canal é frequentemente utilizado pelos gestores nos distintos papéis decisórios, seja para obter informações externas, nas quais a interação nem sempre é possível, seja 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 dos ambientes, tanto externos quanto internos à organização, pois a informação para o administrador não é um fim em si mesma, mas a entrada para o processo de tomada de decisão. A ação de decidir é a atividade que determina os rumos da organização, colocando em prática a execução dos seus objetivos.

As decisões influenciam na competitividade das organizações, atuando ao longo dos processos da organização. Dessa for-

ma, o sucesso na escolha depende, entre outros fatores, 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 2.

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

Quadro 2 – Importância dos atributos da informação

A literatura define a qualidade da informação como a soma de um conjunto de atributos apresentados no Quadro 2. 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.

5.2 Apresentação e análise das percepções quanto à gestão documental

Nesta subseção, foi analisada a percepção dos gestores quanto à gestão de documentos e à gestão empresarial, determinando, dessa forma, 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 relacionavam com o processo de gestão de documentos. A análise desses verbos, adjetivos e substantivos – utilizando análise de conteúdo – consiste em uma ferramenta de apoio para determinar qual a relação e o peso que a gestão documental tem na gestão empresarial. Os 18 verbos mencionados são apresentados no quadro 3, estruturado a seguir.

Verbo	Frequência	Verbo	Frequência	Verbo	Frequência
Agilizar	3	Disponibilizar	1	Organizar	6
Analisar	1	Encontrar	2	Otimizar	1
Assegurar	1	Evoluir	1	Priorizar	1
Confiar	1	Facilitar	1	Procurar	1
Controlar	4	Guardar	1	Rastrear	2
Descartar	1	Necessitar	1	Utilizar	1

Quadro 3 – Verbos relacionados ao processo de gestão de documentos

O verbo “organizar” foi o mais citado, tendo destaque também verbos como “controlar”, “agilizar”, “encontrar” e “rastrear”. Ressalta-se que os verbos apresentados têm relação com as fases da gestão documental – utilizar, descartar – e/ou com as atividades que são realizadas nesse processo – análise, controle e avaliação. Esses 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 uso dos documentos para a organização, controlando a massa documental a ser descartada ou recolhida.

Da mesma forma, os gestores mencionaram 19 adjetivos relacionados à gestão documental, apresentados no quadro 4.

Adjetivo	Frequência	Adjetivo	Frequência	Adjetivo	Frequência
Ágil	2	Funcional	1	Produtivo	1
Bom	1	Importante	2	Seguro	2
Confiável	2	Lógico	1	Simple	1
Controlado	1	Necessário	3	Transparência	1
Dinâmico	1	Organizado	3	Visibilidade	1
Estruturado	1	Prático	2	Útil	2
Fácil	2				

Quadro 4 – Adjetivos relacionados ao processo de gestão de documentos

Assim, constatou-se que “necessário” e “organizado” foram as qualidades mais citadas como caracterizadoras da gestão documental. Outros adjetivos, como “confiável”, “importante”, “prático”, “seguro”, “ágil”, “fácil” e “útil”, também foram frequentes 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 cercadas de incerteza, em ambientes turbulentos, sob pressão e com tempo curto para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda respostas quase imediatas. Nesse contexto, um sistema de gestão documental se faz necessário para que se tenham informações precisas, organizadas e estruturadas, a fim de que o gestor tenha a noção do todo no momento de tomar uma decisão. Além disso, a tomada de decisão estratégica é produto de avaliações, embasadas em processos estruturados de coleta, organização e difusão de informações, o que possibilita, dessa forma, apoio na tomada de decisão. O processo de gestão documental deve ser confiável, seguro e de fácil entendimento, para que seja útil na coleta de informações que embasarão a decisão a ser tomada.

Os gestores também fizeram menção a substantivos, 20, no total, relacionados à gestão documental, como exposto no quadro 5.

Substantivo	Frequência	Substantivo	Frequência	Substantivo	Frequência
Acesso	1	Estrutura	1	Pasta	1
Arquivo	2	Fácil	1	Produtividade	1
Caixa	1	Gestão	1	Produto	1
Complexo	1	Informação	1	Simplicidade	1
Critério	1	Localização	1	Sistema	1
Documento	1	Organização	1	Transparência	1
Essencial	1	Papel	1		

Quadro 5 – Substantivos relacionados ao processo de gestão de documentos

É importante salientar que o termo “arquivo” foi o único citado mais de uma vez como o substantivo que caracteriza a gestão de documentos. Os demais foram citados uma única vez, demonstrando uma diversidade de compreensão relativa à gestão documental. Termos como “organização” e “simplicidade” demonstram 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. A simplificação dos métodos de trabalho tam-

bém 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. Cada fase deve contribuir, de fato, para que a operação seja realizada de modo fácil e seguro (SCHELLENBERG, 2006), disponibilizando a informação prontamente. Ao se analisar os verbos, adjetivos e substantivos mais lembrados quando se trata de gestão documental, os gestores mencionaram: agilizar, controlar, encontrar/rastrear, organizar, confiável/seguro, fácil/prático, importante, necessário, útil.

Com o intuito que relacionar a informação documentada e a tomada de decisão, os gestores foram convidados a descrever uma situação decisória típica, em que a informação documentada fosse imprescindível. A maioria dos gestores (90%) respondeu a esse questionamento e descreveu a situação como simples (60%) e dinâmica (80%). As respostas demonstram que a maioria dos gestores está comprometida a responder aos órgãos vinculados ao poder concedente ou relacionados a 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. Isso 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. Isso 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 6.

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

Quadro 6 – Interferência arquivística nas fases da gestão documental

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

As organizações têm criado e utilizado informações como um fator estratégico no seu crescimento e na sua capacidade de adaptação de três formas (CHOO, 2006). Primeiramente, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo; em um segundo momento, cria, organiza e processa a informação, de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. 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/registro (Quadro 7).

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

Quadro 7 – Interferência arquivística nos procedimentos

A interferência arquivística na padronização de procedimentos de produção, recepção/registo e tramitação de documentos contribui para a busca e o relacionamento dos documentos. A instituição de procedimentos de produção pode ser realizada a partir de manuais de redação, nos quais a forma de escrita e os modelos de documentos são padronizados 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 as 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 (90%) dos gestores entende que os arquivos administrativos e permanentes devem ser abordados em sua totalidade. Somente 10% entende que somente os arquivos permanentes devem ser compreendidos. Ao se direcionar as políticas arquivísticas de maneira a englobar os arquivos administrativos e permanentes, é possível “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. A maioria dos gestores comunga desta mesma opinião.

Em concordância com o direcionamento das políticas arquivísticas, a maioria (90%) dos gestores também define como necessária a interferência arquivística nos arquivos administrativos e permanente, e apenas 10% entende que a interferência deva ocorrer somente nos arquivos permanentes. A gestão documental deve conside-

rar o todo, ou seja, os documentos, nas fases corrente, intermediária e permanente. Entende-se que os documentos são importantes na fase permanente, na medida em que permitem 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). 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-os a cargo da administração. Nesse entendimento, o arranjo e a descrição recebem atenção especial, pois, para esta corrente, o objetivo da documentação arquivística é a pesquisa histórica.

Lopes (1997) critica esse posicionamento, afirmando que se trata de uma construção contraditória, porque não trabalha na origem do documento. Dessa forma, não se poderá tratar a documentação, estabelecer seus prazos de retenção nem recolher apenas o que for adequado para a guarda permanente. Isso tornaria 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 e sem barreiras entre elas (LOPES, 1997).

Nesse 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 trata-

mento 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 correntes e nas suas extensões, os intermediários” (LOPES, op. cit., p. 110).

A empresa que serviu de cenário para esta pesquisa está em fase de implementação de políticas arquivísticas, com plano de classificação e tabela de temporalidade de documentos. Os instrumentos supracitados foram aplicados na totalidade da documentação corrente, em suporte físico, dos setores. Dessa 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, que avaliou não o atendimento das atividades e funções da empresa, e sim do setor sob sua ingerência. Nessa concepção, a maioria acredita que a classificação atende às funções e atividades do setor. Porém, dois respondentes afirmaram que a classificação documental (tecnicamente, a gestão documental) só será plena quando atrelada ao gerenciamento eletrônico de documentos (em fase inicial na empresa). Nesse sentido, deve-se trabalhar em uma *workstation*, tratando do convencional e do eletrônico, tornando-se fundamental propor modelos de classificação e avaliação apropriados e aplicáveis às duas realidades (LOPES, Ibid.).

A finalidade do trabalho de arquivo é preservar a documentação de valor e disponibilizá-la para a consulta (SCHELLENBERG, 2006). Nesse contexto, a era da sociedade da informação traz uma facilidade imensa de geração de dados, informações e documentos, que é diretamente proporcional à facilidade de perda dos mesmos. 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, mas a sua interdisciplinaridade com os demais profis-

sionais, tais como analistas de sistema e juristas. A arquivística tem como missão essencial gerir a informação, tratá-la e dar acesso à ela (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, pois foi considerada alta por 70% dos gestores e média por 30%.

A avaliação documental é uma função essencial, pois determina qual documentação deve ser eliminada e qual deve ser conservada permanentemente, ou seja, quais informações serão legadas às gerações futuras (CRUZ MUNDET, 1996). Essa função está intimamente relacionada ao ciclo vital dos documentos, cujas fases se distinguem em função da utilidade administrativa, legal e fiscal dos documentos e de seu valor histórico. O alto grau de importância atribuído a essa função demonstra a preocupação dos gestores em selecionar as informações pertinentes às ações administrativas e à preservação da história da organização.

O estabelecimento de prazos de guarda possibilita a racionalização dos arquivos e garante eficiência. Isso permite eliminar, de forma criteriosa e segura, os documentos que já cumpriram sua função administrativa e são desprovidos de valor para a pesquisa, além de assegurar a preservação do patrimônio documental que serve como testemunho das atividades cotidianas da organização.

Os gestores também foram questionados quanto à relevância dos procedimentos de gestão documental no processo de tomada de decisão. A maioria (88,8%) considera relevantes a administração de resultados, o acompanhamento de processos, a seguran-

ça e confiabilidade no processo de tomada de decisão, o ganho de produtividade e a eficiência em relação ao uso e à 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.

Nesse 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, pois as pessoas precisam adaptar-se a um novo processo, que até então era inexistente. São novos métodos de classificação e arquivamento de documentos, passando-se do empírico para o metodológico. É necessário perder a posse pelos documentos, entendendo que eles possuem temporalidade, são patrimônio da empresa e estão sujeitos à eliminação (de acordo com seu valor).

6 Considerações finais

A pesquisa teve como problema norteador a forma 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 essa gestão como um processo complementar à gestão empresarial, considerando os procedimentos arquivísticos como uma “atividade de meio” relevante.

O estudo revela que a gestão documental, entendida como o trabalho de asse-

gurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia e recuperada de forma ágil e eficaz, proporciona a otimização dos processos de tomada de decisão. Dessa 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 dos entrevistados 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. Isso otimiza a busca da documentação e da informação contidas nos documentos, 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: identificação e definição do problema; busca de alternativas; e escolha e implementação da solução. Nesse sentido, a informação pode ser considerada um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que outros tipos de ativos, como bens materiais, capital, propriedades e pessoas, representando assim uma classe particular entre esses outros ativos.

No decorrer da análise dos resultados, foi possível observar e delimitar a relevân-

cia 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 o ganho de produtividade e eficiência em relação ao uso e à guarda de documentos. Por isso, os procedimentos de gestão documental devem estar bem estruturados, recuperando de maneira ágil e articulada a informação adequada e 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 mencionadas pelos respondentes deste estudo estão: agilizar, confiável/seguro, controlar, encontrar/rastrear, fácil/prático, importante, necessário, organizar, útil. Essas palavras, além de estarem diretamente relacionadas 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, entendida como uma forma de organização da massa documental produzida/recebida.

Conforme a análise dos dados obtidos, 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 destino final de documentos. Somado a isso, está o direcionamento, tanto das políticas quanto da intervenção arquivística, as quais 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 da guarda permanente.

A análise das respostas também permitiu identificar que a implementação de políticas arquivísticas ocasionou mudança de cultura na empresa. Antes da introdução do conceito de gestão documental, existia uma realidade construída e sustentada por um conjunto de ideias, valores e normas empíricos na empresa, 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 estabelecida. Dessa forma, perdeu-se a posse pelos documentos, inserindo-os em uma forma sistematizada e englobante de procedimentos, que os gerencia desde sua produção/recepção até sua disponibilização.

A investigação, discussão e reflexão sobre a percepção 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. Estas devem ser fundamentadas em teorias e desenvolvidas metodologicamente, para que as informações desejadas pelos tomadores de decisão estejam acessíveis e estruturadas no momento adequado.

Assim, acredita-se que este trabalho tenha contribuído com os estudos arquivísticos, os quais devem ter a pesquisa como base para seu desenvolvimento. Considerando que as organizações encontram-se definidas como sistemas de decisão, 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 de ascensão e consolidação da arquivística.

Esta pesquisa permitiu identificar a percepção dos gestores pesquisados quanto à gestão documental. Os resultados servem como um senso do sistema de informações arquivísticas, implementado na empresa estudada. A partir das constatações apresentadas, será possível propor soluções que atendam às expectativas dos gestores. 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 norteador desta pesquisa. Com isso, a percepção e a expectativa dos gestores de organizações privadas serão melhor compreendidas, maximizando o aproveitamento da informação, como recurso organizacional.

7 Referências bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Histórico**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/concessao/rod/apresentacaorod.asp>>. Acesso em: 17 dez. 2009.

ALTOUNIAN, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. 1997, v.1, n.2, p. 10-34. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n245.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2010.

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

CASTANHO, D. M.; GARCIA, O. M. C.; SILVA, R. B. P. da. **Arranjo e descrição de documentos arquivísticos**. Santa Maria: UFSM, 2006.

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

CRUZ MUNDET, J. R. **Manual de arquivística**. 2. ed. Madri: FGSR, 1996.

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

GOMES, L. F. M. et al. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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, v.33, n.1, p. 72-80. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652004000100009&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 15 jan. 2010.

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

JARDIM, J. M. 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.

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.eneaq2008.ufba.br/wp-content/uploads/2008/09/15-mariana_lousada.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2009.

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

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

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, v. 9, n.4. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago08/Art_04.htm>. Acesso em: 19 mar. 2010.

ROUSSEAU, J.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998. (Nova Enciclopédia, 56).

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 6. 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. **Cadernos de pesquisa em administração** [online]. 2001, v. 8, n.3. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v8-3-art02.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2010.