



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MESTRADO COM ÊNFASE EM PLANEJAMENTO E CUSTOS

MARIA CECÍLIA MENDES LIMA

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DA
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FLORIANÓPOLIS

2004

Maria Cecília Mendes Lima

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DA
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Pedro Felipe de Abreu, Ph.D.

Florianópolis (SC)

2004

Maria Cecília Mendes Lima

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DA
PREFEITURA DE JUIZ DE FORA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Pedro Felipe de Abreu, Ph.D
Orientador

Prof^a Aline França de Abreu, Ph.D.
Universidade Federal de Santa
Catarina

Ana Elizabeth Moiseichyk, Dra.
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof. Manoel Agrasso Neto, Dr.
Co-orientador
Universidade Federal de Santa
Catarina

AGRADECIMENTOS

Sou grata a todos e a cada um dos servidores públicos municipais da Prefeitura de Juiz de Fora que foram os atores principais do cenário administrativo onde se desenrolou esta pesquisa.

Igualmente agradeço ao Prof. Dr. Pedro Felipe de Abreu por toda a consideração e interesse demonstrado pela pesquisa, incentivando-me e estimulando-me quando se fez necessário.

Ao Prof. Dr. Manoel Agrasso Neto, ficam registrados os meus mais sinceros votos de apreço e consideração. Com sua competência, generosidade e atenção, traçou uma ponte que encurtou consideravelmente a distância entre Minas Gerais e Santa Catarina, razão fundamental para o término desta pesquisa.

À Diná, à Marina e ao Angelo, que nas horas mais difíceis me estimularam a continuar. A vocês três digo que não há vocábulo no mundo capaz de traduzir o que sinto em relação a vocês.

Não há nada mais comum na atividade cotidiana das administrações públicas que a produção, acumulação e consulta de documentos. Na verdade, não há ação alguma nas administrações públicas que não produza um documento ou não seja produto de um documento, qualquer que seja o seu formato ou suporte material. sob tal perspectiva, um sintoma inequívoco da qualidade de uma administração é a qualidade de seus arquivos: não se conhece uma boa administração pública sem arquivos bem gerenciados. Nas últimas cinco décadas a administração pública brasileira sofreu mudanças profundas, mas não os seus arquivos. O meio ambiente no qual se inserem os arquivos públicos transformou-se profundamente sobretudo no que se refere ao crescimento sem precedentes da administração pública e à introdução e difusão de modernas tecnologias de produção e reprodução de documentos, gerando o que se convencionou chamar de “explosão documental”. Para fazer face a estes desafios, os arquivos públicos teriam que passar por uma transformação qualitativa, estabelecendo novos princípios de gestão de documentos desde a sua criação, envolvendo ainda seu uso no âmbito do processo decisório governamental...

(JARDIM, José Maria. “Arquivos públicos brasileiros: modernidade ainda que tardia? SEMINÁRIO BASES PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM ARQUIVO MODERNO: O Arquivo Público da Cidade de Belo Horizonte. Anais do Seminário. Belo Horizonte, 4 a 6 de setembro de 1990. p. 79. p. 15).

As formas de registro de informações acompanham e refletem de maneira fiel o desenvolvimento cultural e tecnológico da humanidade. Assim, neste final do século XX, elas não só conservam, mas inovam e também prenunciam as mais variadas formas de registro, assinalando os avanços obtidos em diversas áreas do conhecimento.

(BRANDÃO, Ana Maria de Lima. Os novos documentos de arquivo. SEMINÁRIO BASES PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM ARQUIVO MODERNO: O Arquivo Público da Cidade de Belo Horizonte. Anais do Seminário. Belo Horizonte, 4 a 6 de setembro de 1990. p. 79).

RESUMO

LIMA, Maria Cecília Mendes. Avaliação do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora em Relação aos Arquivos Correntes, Intermediário e Permanente. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP, UFSC, Florianópolis.

Esta pesquisa tem por objetivo estabelecer critérios válidos para a avaliação de um Programa de Gestão Documental e, com base neles, avaliar o Programa de Gestão de Documentos da PJF, buscando verificar: (a) se resultados previstos pelo programa estão sendo alcançados; (b) se o programa deve continuar segundo suas especificações originais ou deve ser modificado; e (c) o que deve ser alterado ou incluído no programa. Os resultados desta investigação indicam que: (a) os resultados previstos foram parcialmente alcançados, em especial o diagnóstico dos arquivos da PJF, a redução parcial da massa documental acumulada nos arquivos, a melhoria do acesso à informação, a elaboração de um plano de classificação por assunto e de fluxogramas das rotinas administrativas; (b) o programa requer ajustes que viabilizem a consecução das metas e o alcance pleno de seus objetivos; e (c) os ajustes requeridos são identificados na medida em que o programa se desenvolve.

Palavras-chave:

informação arquivística;
gestão da informação;
gestão de documentos.

ABSTRACT

LIMA, Maria Cecília Mendes. Avaliação do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora em Relação aos Arquivos Correntes, Intermediário e Permanente. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP, UFSC, Florianópolis.

This research aims at evaluating the Program of Document Management of the City Hall of Juiz de Fora, Brazil, and tries to check out: a) whether the results originally foreseen are being reached; b) whether the program must continue according to their original specifications or may be altered; and c) what must be changed or inserted in the program. The results show that: a) the outcome originally foreseen was partially reached; b) the program requests adjustments which allow to attain the goals and the full scope of their objectives; and c) the required adjustments are identified as far as the program runs.

Key-words:

archival information;
information management;
document management.

Sumário

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1. Tema e Problema de Pesquisa | 13 |
| 1.2. Perguntas de Pesquisa | 13 |
| 1.3. Objetivos da Pesquisa | 13 |
| 1.3.1. Objetivo Geral | 13 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 13 |
| 1.4. Justificativa | 14 |
| 1.5. Estrutura da dissertação | |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 Gestão da Informação | 17 |
| 2.1.1 Informação | 18 |
| 2.1.2. Informação e Mudança | 19 |
| 2.1.3. Informação e Tomada de Decisão | 23 |
| 2.2 Arquivos | 29 |
| 2.2.1. Informação Arquivística | 30 |
| 2.2.2. Gestão de Documentos | 31 |
| 2.2.3. Gestão da Informação Arquivística | 34 |
| 3. METODOLOGIA DA PESQUISA | 40 |
| 4. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DA PREFEITURA DE JUIZ DE FORA EM RELAÇÃO AO ARQUIVO CORRENTE, INTERMEDIÁRIO E PERMANENTE | 47 |
| 4.1 A Estrutura Organizacional da Prefeitura de Juiz de Fora | 47 |
| 4.2 O Arquivo Histórico e a Divisão de Comunicações da Prefeitura de Juiz de Fora | 54 |
| 4.2.1 O Arquivo Histórico da Cidade de Juiz de Fora | 57 |
| 4.2.2 A Divisão de Comunicações | 59 |
| 4.3 O Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora | 63 |

| | |
|--|-----|
| 4.4 A Execução do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora | 65 |
| 4.5 Resultados Previstos e Resultados Alcançados | 72 |
| 4.6 Resultados Alcançados e Ações Futuras | 79 |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 80 |
| REFERÊNCIAS | 83 |
| ANEXOS | 90 |
| ANEXO A: DECRETO MUNICIPAL 5.817 | 91 |
| ANEXO B: PORTARIA 2.697 | 92 |
| ANEXO C: TABELA DE TEMPORALIDADE E DESTINAÇÃO DE DOCUMENTOS/PREFEITURA DE JUIZ DE FORA | 93 |
| ANEXO D: ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA DE JUIZ DE FORA | 101 |
| ANEXO E: PORTARIA 4489 | 114 |
| APÊNDICES | 116 |
| APÊNDICE A: FLUXOGRAMA DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS/PREFEITURA DE JUIZ DE FORA | 117 |
| APÊNDICE B: OPERACIONALIZAÇÃO DA TABELA DE TEMPORALIDADE E DESTINAÇÃO DE DOCUMENTOS | 118 |
| APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO PARA DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DOS ARQUIVOS DA PREFEITURA DE JUIZ DE FORA | 124 |

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A informação arquivística ou registrada e orgânica é informação nascida em função das atividades das organizações, e que são registradas em documentos. Portanto, estas informações foram produzidas e/ou tramitaram dentro de uma organização.

Os documentos constituem a comprovação física da existência das informações. Sem eles não existiriam a propriedade e o direito, a legalidade, a ação e a decisão. Eles suportam todas as atividades humanas, administrativas, fiscais, jurídicas, científicas, trabalhistas, religiosas, etc.

Qualquer documento na empresa deve ser tratado como um patrimônio da mesma, pois ele poderá oportunamente, definir questões vitais para a empresa, ou ainda, salvá-la de multas devido a não comprovação de documentos legais ou fiscais, além de registrar a memória histórico-cultural.

Contudo, para ter utilidade, os documentos devem ser tratados com respeito e adequação, pois, qualquer documento tem o seu tempo de vida, seja ele fiscal, trabalhista, administrativo, provas de ensaio, etc. Depois de expirada a vida do documento, ele pode e deve ser expurgado do arquivo, para dar lugar àqueles que ainda não podem e estão em plena validade legal ou, ainda, que tenham valor informativo.

É disto que trata a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD): definição da vida dos documentos no arquivo, ou seja,

definir quem guarda o que e por quanto tempo, isto é, os prazos de retenção do documento em cada fase do arquivo e sua destinação final, tarefa que depende do grau de necessidade que possua, e movimentação do documento quando requisitado para comprovação e/ou outra atividade que o requeira, de maneira certa e adequada entre os arquivos correntes, intermediários e permanentes.

Conhecida como TTDD tem como objetivo definir o tempo de vida útil dos documentos na empresa sob o ponto de vista legal, técnico, administrativo, fiscal e histórico. Através do levantamento dos itens documentais define o que deve ser arquivado, em que formato físico deverá ser armazenado.

O tempo de guarda é definido com suporte na legislação vigente definindo as diversas fases de arquivamento, documento corrente, documento intermediário e documento permanente ou histórico. Entender a informação arquivística como um processo em constante movimento é importante. Por analogia pode-se afirmar que a informação registrada muda na direta proporção em que mudam as funções, as atribuições e as próprias rotinas das organizações das quais esta informação é oriunda. A relação entre a informação arquivística registrada com a organização é imbricada e indivisível, uma só existindo em relação à outra.

Buscando sistematizar as práticas arquivísticas na Prefeitura de Juiz de Fora (PJF) foi criado o Programa de Gestão de Documentos, cuja implementação encontra-se em andamento desde 26 de dezembro de 1996. Nesta data, o Decreto 5817 (Anexo A) estabeleceu o prazo para publicação da Tabela de Temporalidade e Destinação para os Documentos da Administração Direta da Prefeitura de Juiz de Fora. Pouco depois, em 16 de janeiro de 1997, foi publicada portaria que designou os membros da Comissão

de Gestão Documental encarregada de apresentar a Tabela de Temporalidade e Destinação (TTDD) para os documentos da Administração Direta da Prefeitura de Juiz de Fora (Anexo B).

O eixo central do Programa de Gestão de Documentos é a otimização do fluxo de informações, aumentando a eficácia das funções que os arquivos têm, garantindo o exercício da cidadania e sendo para a própria Prefeitura suporte para decisões político-administrativas. Contempla o Programa a criação de instrumentos que possibilitem o controle e a rápida recuperação de informações, orientando e executando as atividades de racionalização da produção e dos fluxos documentais, avaliando e destinando os documentos produzidos pelas Unidades Administrativas da PJJ, aumentando a eficácia dos bancos informacionais depositados nos arquivos. A política de Gestão de Documentos é condição fundamental para a organização, disponibilização e franqueamento das informações arquivísticas a quantos delas necessitem.

Como será discutido adiante, a implantação do Programa de Gestão de Documentos deve basear-se na Teoria das Três Idades, segundo a qual todo Sistema de Arquivo deve ser constituído por três fases: primeira, arquivos correntes ou administrativos, sujeitos a freqüentes consultas pelos órgãos que constituíram; segunda, um arquivo intermediário, cuja documentação, sujeita a consultas infreqüentes, provém dos arquivos correntes, e está cumprindo prazos prescricionais e aguardando destinação final em depósito de armazenamento; terceiro, um arquivo permanente ou histórico, cuja documentação é conservada permanentemente, devido ao seu valor probatório e/ou informativo.

Nesta pesquisa procura-se avaliar, com base na literatura, o Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora em Relação aos Arquivos Intermediários e Permanente.

1.2 Perguntas de Pesquisa

Como base no exposto anteriormente, esta pesquisa buscará responder as seguintes questões:

Que critérios devem ser utilizados na avaliação de um Programa de Gestão de Documentos?

Com base nestes critérios,

a) os resultados previstos pelo programa de gestão de documentos da PJF estão sendo alcançados?

b) as estratégias de implementação do Programa estão funcionando ou a implementação requer novas estratégias?

c) que medidas estas novas estratégias devem contemplar?

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora em relação aos Arquivos Correntes, Intermediários e Permanente.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Revisar a literatura dos temas relacionados ao objeto de estudo com a finalidade de reciclar e/ou melhorar o conhecimento sobre o assunto;

- b) Estabelecer os critérios a serem utilizados na avaliação de um Programa de Gestão de Documentos;
- c) Realizar levantamento documental visando a identificar os objetivos, os planos de ação e os resultados previstos pelo Programa de Gestão de Documentos da PJJ com a finalidade de conhecer o programa;
- d) Verificar se as estratégias de implementação do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora estão funcionando ou se novas estratégias se fazem necessárias;

1.4 Justificativa

Vive-se atualmente um período acelerado de mutabilidade. A instabilidade dos ambientes organizacionais exige uma redefinição de paradigmas, critérios, conceitos e metodologias para que seja possível desempenhar as funções de forma mais eficiente. É necessário, portanto, uma revisão de paradigmas no que tange aspectos da informação registrada, como uma tentativa de definir o lugar que a mesma deve ocupar na chamada era da informação.

Muito se tem dito sobre a importância da informação. Segundo BENEDON (2001, p.17), “as empresas, o governo e a indústria sempre dependeram da informação para o gerenciamento efetivo de suas operações”. No entanto, o gerenciamento propriamente dito das informações não tem sido um imperativo dentro das organizações.

Em uma economia baseada em informação, a concorrência entre as organizações é sustentada pela capacidade de adquirir, manter, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. As organizações que lideram essa

competição serão vencedoras, enquanto aquelas que não se prepararem para este ambiente serão facilmente derrotadas.

Segundo Zorrinho (1995), gerir a informação é decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de selecionar de um repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório.

A informação arquivística está inserida no contexto informacional das organizações e conseqüentemente no contexto informacional da Prefeitura de Juiz de Fora, que possui, atualmente, grande dificuldade de administração de seu acervo documental, principalmente no que diz respeito aos arquivos intermediários e permanente.

Mais do que a avaliação do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora, é o estabelecimento de critérios sobre os quais esta mesma avaliação deve ser feita que permitirá ratificá-lo ou retificá-lo, conforme os resultados da pesquisa.

1.5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação é constituída dos seguintes capítulos. No capítulo 2, além da fundamentação teórica, procede-se à revisão da literatura com o objetivo de se traçar um quadro teórico e fazer a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. Esta revisão da literatura resultante do levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos teve como objetivos não apenas a determinação do “estado da arte”, mas em especial a revisão histórica, por meio da qual buscou-se recuperar a evolução de determinados conceitos

centrais na presente investigação, tais como os de gestão da Informação, informação, arquivos, gestão de documentos, entre outros.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia empregada nesta pesquisa.

O capítulo 4 é dedicado à Avaliação do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora em Relação ao Arquivo Corrente, Intermediário e Permanente. Neste capítulo é apresentada a estrutura organizacional da Prefeitura de Juiz de Fora, enfatizando-se o lugar ocupado por dois setores centrais do programa de gestão de documentos, o Arquivo Histórico e a Divisão de Comunicações da Prefeitura de Juiz de Fora. Em seguida, é estudada a execução do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora, os resultados previstos e alcançados, bem como as ações futuras.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões e recomendações para estudos futuros.

Nos anexos e apêndices foram incluídos os diplomas legais, organogramas e fluxogramas referidos ao longo do texto, além dos questionários utilizados no diagnóstico da situação dos arquivos da Prefeitura de Juiz de Fora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os fundamentos conceituais da pesquisa e são abordados os seguintes temas: gestão da informação, gestão de documentos e gerenciamento eletrônico de documentos.

2.1. Gestão da Informação

Segundo Greenwood, citado por Cautela e Polioni (1982), “a informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão”, mas se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver o recurso informação para que a empresa funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente. Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos.

Isto leva a considerar que a quantidade de informação e os dados donde ela provém são, para a organização, um importante recurso que necessita e merece ser gerido. Este é o objetivo da Gestão da Informação.

Segundo Reis (1993, p. 20-4),

“para que esta gestão [da informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos usuários autorizados”.

Gerir a informação é, segundo Zorrinho (1995), ter a capacidade de selecionar de um repositório de informação disponível, aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também construir a estrutura e o design desse repositório.

A gestão da informação tem como objetivo apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apóia os gestores na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apóia de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontram em permanente adequação às exigências concorrenciais; e ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa.

2.1.1. Informação

A delimitação do conceito de informação exige a agregação de adjetivos de significação precisa, como por exemplo, informação registrada, informação bibliográfica, em Ciência e Tecnologia, etc. Isto porque este ramo do conhecimento, ainda muito recente, enfrenta diversos problemas para o estabelecimento de seus paradigmas.

A proposição de Coll-Vinent e Bernal Cruz, que preferem ficar com a etimologia da palavra, que significa noção, idéia, representação, não ajuda muito. De fato, sob as lentes da ciência da informação, o conceito de informação é bastante controverso (YUEXIAO, 1998). O termo se reveste de significações tão abrangentes que corre-se o risco de não resultar em nada objetivo (LOPES, 1996, p. 24).

Dentre os diversos conceitos disponíveis, talvez o proposto por Le Coadic (1996) seja mais adequado ao objeto do presente estudo. Segundo este autor, a informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita, oral ou audiovisual. É exatamente no conhecimento inscrito (gravado) que estaria localizada a informação arquivística, pois, com o advento da escrita, a comunicação passou de oral para escrita. Para Le Coadic (1996, p. 5-9; 109), o objeto da Ciência da Informação – entendida como a informação que permeia o espaço das profissões – teria seu conteúdo marcado pelo selo da interdisciplinaridade, de uma sábia dosagem de ciências matemáticas e físicas, bem como ciências sociais e humanas.

As atividades científicas e técnicas são o manancial de onde surgem os conhecimentos científicos e técnicos que se transformarão, depois de registrados, em informações científicas e técnicas. Mas, de modo inverso, essas atividades só se concretizam mediante essas informações. A informação é o sangue da ciência. Sem informação a ciência não pode se desenvolver e viver.

2.1.2. Informação e mudança

Um dos desafios com os quais os profissionais das mais diversas áreas terão que enfrentar para estarem preparados para um futuro de incertezas é o de mudarem a si próprios. Esta afirmativa é corroborada por Naisbitt (1990, p. 349), para quem

o grande tema para o qual convergirão as atenções no final do século XX é o triunfo do indivíduo. Ameaçados pelo totalitarismo durante grande parte deste século, os indivíduos irão passar para o próximo milênio mais poderosos do que nunca. É um indivíduo que cria uma obra de arte; adota uma filosofia política, arrisca todas as economias de sua vida num novo negócio, inspira um

colega ou parente a ser bem-sucedido, emigra para um novo país ou tem uma experiência espiritual extraordinária. É um indivíduo que muda a si mesmo antes de tentar mudar a sociedade. Atualmente, indivíduos podem provocar mudanças com eficácia muito maior do que a maioria das instituições.

Portanto, o sucesso no desempenho das organizações modernas estaria na

capacidade que as pessoas têm em aprender o novo e a desaprender o passado, o obsoleto, ou seja, passa fundamentalmente por uma reconceitualização dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, por conseguinte, na própria mudança de atitude da organização enquanto instituição formalmente constituída (...) a grande vantagem competitiva das organizações contemporâneas está no conhecimento adquirido individualmente ou institucionalmente por organizações de sistemas abertos (PEREIRA, 2000).

Dentro da perspectiva de Peter Senge (2001, p. 13), as organizações emergentes são “organizações baseadas no conhecimento” ou também são conhecidas como “organizações que aprendem”, que são mais flexíveis, adaptáveis e possuem a capacidade de continuamente “reinventarem-se”: *na verdade todos tinham que estar preparados para aprender e desaprender*. Já sob a ótica de Geus (1998), empresas que aprendem mais rapidamente que as outras possuem maior vantagem competitiva.

Do mesmo modo, as informações têm crescido de forma assustadora. Segundo Luiz Carlos Lopes (1996, p. 87),

multiplicam-se os suportes e as informações. Em sua maioria, trata-se de documentos descartáveis. entretanto, sem a classificação e a avaliação criteriosa, feita sob a orientação de profissionais de arquivística (treinados) preparados, fica difícil separar o joio do trigo.

É uma questão que se coloca de forma clara: os gestores dos recursos da informação nos dias atuais devem estar sintonizados com as mudanças que estão ocorrendo nas organizações em que trabalham. É um momento de rever conceitos, rever posições e agir de forma a abastecer os executivos e dirigentes das organizações com as informações necessárias ao processo de tomada de decisões. Os estudos relacionados à informação devem ser aprofundados:

O papel da informação no processo inovador não é uma questão que diz respeito apenas aos cientistas e engenheiros, isto é, não é uma questão técnica somente, é muito mais uma questão política vital para a sociedade como um todo (FIGUEIREDO, 1994, p. 54).

A exemplo de outras disciplinas, a Arquivologia tem sofrido grandes transformações, principalmente nas últimas décadas, em virtude dos novos modelos de produção, circulação e uso da informação arquivística. Estas transformações refletem as (re)definições nos paradigmas que sustentam a disciplina, que encontram-se em fase de questionamento, em virtude dos novos parâmetros da gestão da informação. Repensar os conceitos da disciplina, os serviços de informação arquivística e a própria formação do profissional que organiza e disponibiliza a informação é, portanto, imperativo.

De fato, os profissionais responsáveis pela gestão da informação encontram nestes tempos onde as mudanças ocorrem veloz e imprevisivelmente um cenário profissional conturbado. Esta não é uma prerrogativa apenas dos responsáveis pela elaboração de um banco de dados, ou de um arsenal informacional que servirá de base no auxílio do processo decisório capitaneado por outros profissionais. Talvez uma das razões deste embaraço seja o fato de que *a explosão da informação sobre a qual muito se comenta e se escreve, é também, em grande medida, a*

explosão da informação errada e mal organizada (DAVENPORT, 1998, p. 11). Segundo Davenport, “nosso fascínio pela tecnologia nos fez esquecer o objetivo principal da informação: informar. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar”.

Cientes da importância de se repensar as conseqüências desse panorama sobre a formação profissional dos arquivistas brasileiros nesses tempos de mudança, Jardim e Fonseca (JARDIM, 1999) publicaram uma coletânea abordando assuntos relacionados à sua formação universitária.

O entendimento da informação arquivística como um processo em constante movimento é, sem dúvida, importante. Por analogia, pode-se afirmar que a informação registrada muda na direta proporção em que mudam as funções, as atribuições e as próprias rotinas das organizações das quais esta informação é oriunda. A relação entre a informação arquivística registrada com a organização é imbricada e indivisível, uma só existindo em relação à outra. Tentar quantificar o valor da informação portanto constitui um desafio hercúleo que só o esforço multidisciplinar de profissionais como contadores, economistas e cientistas sociais, etc. podem empreender. É preciso portanto analisar o próprio processo decisório e o fluxo das informações que nos conduzem até ele (BEUREN, 2000).

2.1.3. Informação e tomada de decisão

Neste ambiente conturbado com que vêm ocorrendo as mudanças, a informação está sendo cada vez mais valorizada como recurso econômico para a sobrevivência da empresa. Cada vez mais, a informação vem aparecendo como suporte ao ciclo de planejamento – execução e controle – o que se consubstancia no processo de gestão e de tomada de decisão. Dito de

outro modo, a informação está-se configurando, cada vez mais, como um recurso estratégico nas organizações. Acredita-se que é imprescindível, em um ambiente competitivo, a realização de investimentos pela empresa para desenvolver e implantar sistemas de informações adaptados a essa nova realidade compreender que a gestão da informação deve ocorrer com tanta naturalidade, quanto a de outro ativo qualquer da organização. Isso sugere que os gestores sejam suficientemente perspicazes para não dispersar recursos que tenham em mãos, mesmo que tais recursos estejam materializados sob formas não mensuráveis objetivamente (BEUREN, 2000, p. 13-5/94).

Pode-se dizer que o capital informacional se exerce não apenas pelo quantum de informação acumulada, mas também pelos usos ou não usos deste capital, implicando em diversos graus de transparência e opacidade. De fato, a informação não tem poder em si mesma: este deriva dos seus diversos graus (e formas) de uso ou de não uso no âmbito das lutas no Estado (JARDIM, 1999, p. 45/47).

O processo decisório terá suas engrenagens lubrificadas à medida em que o hiato existente entre quem efetivamente produz as informações e quem irá organizá-las e disponibilizá-las diminuir a fim de que os tomadores de decisão possam utilizá-la com êxito, a exemplo do que acontece na Contabilidade (FRANÇA, 2000; BEUREN, 2000).

Talvez uma das maiores dificuldades de colocar a informação no centro das discussões seja o fato de ela ser ativo intangível e como tal não apresentar medidas de mensuração definidas. É exatamente devido ao fato de trabalhar com conceitos ainda em formação que se é obrigado a rever velhos modelos mentais e abrir mão de paradigmas até pouco tempo tidos como definidos. Por modelos mentais entende-se *imagens internas*

profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam a maneiras habituais de pensar e agir (SENGE, 1990, p. 163-88). A informação será considerada um recurso se puder analisar o seu valor. Às três necessidades básicas da indústria moderna: homens, materiais e máquinas, foi acrescentada uma quarta: a informação. Numa época caracterizada por rápidos avanços nos campos da ciência e da tecnologia, assim como também nas técnicas de gerência, a necessidade de informação sobre o mais recente acontecimento tornou-se essencial para organizações que desejam obter a liderança na sua área de atuação (BEUREN, 2000; FIGUEIREDO, 1994).

Muitos programas de mudança nas organizações fracassam porque via de regra a ênfase dos projetos é dada à tecnologia da informação, e não à informação em si:

a informação precisa não tem erros. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada pela entrada de dados incorretos no processo de transformação. Isto é comumente chamado de entra lixo, sai lixo (STAIR, 1998, p. 6).

Quem busca a vantagem competitiva por meio da informação, deve entender que existem vários conceitos prévios a serem definidos. É *conditio sine qua non* que a organização defina o que é informação, o que é tomada de decisão, o que envolve a tecnologia da informação (equipamentos, software, hardware, recursos humanos), para que se gere o entendimento de como a gestão da informação deve preceder à gestão da informatização rumo ao atingimento das metas objetivadas e definidas através do planejamento das organizações.

Outro aspecto a ser considerado é o desafio que para os profissionais da informação representa o aperfeiçoamento da interpretação do atual ambiente empresarial, o que exige também uma incursão nas teorias da

decisão, que sustentam a configuração do sistema provedor da geração de informações.

Este estudo propõe que as informações registradas em documentos produzidos pelas unidades administrativas da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF), em função das atividades que desenvolvem – estejam em suportes convencionais (papel) ou em meios eletrônicos (mídia magnética) – constituem também um dos recursos mais importantes e valiosos das organizações:

A informação, seja ela escrita, oral ou audiovisual vende-se bem. Vende-se cada vez mais e em grande quantidade. Muitos lamentam esse fenômeno; outros agem como se a informação, qualquer informação, não passasse hoje em dia de uma mercadoria. O rápido desenvolvimento do consumo de produtos informacionais é um fenômeno recente. Eles surgem na esfera da produção e da troca mercantil, dando origem ao que se denominam indústrias da informação e mercado da informação, com seu cortejo de bens, serviços e produtos informacionais, todos com maior ou menor grau de informatização. É portanto inegável que a informação se industrializa ao se informatizar cada vez mais (LE COADIC, 1996, p. 1).

Esta é uma reflexão que deveria ser feita não só pelos profissionais da informação, como também administradores, engenheiros, advogados, contadores, isto é, todos os profissionais que produzem informações e são usuários dos sistemas gerenciais de informação. Estes profissionais da informação correspondem àquelas pessoas que adquirem informação registrada em diferentes suportes, organizam, descrevem, indexam, armazenam, recuperam e distribuem essa informação em sua forma original ou como produto elaborado a partir dela (LE COADIC, 1996, p. 106).

Além de um importante e valioso recurso da empresa, a informação permite que os gestores identifiquem ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente externo das empresas. Organizada e disponibilizada, a informação pode ser considerada um importante recurso, os gestores precisam de informações compatíveis com seus modelos decisórios.

O cenário conturbado que os profissionais responsáveis pela gestão da informação – elaboração de um banco de dados, ou de um arsenal informacional que servirá de base no auxílio do processo decisório capitaneado por outros profissionais – encontram nos tempos atuais, não é exclusivo desta categoria. Talvez uma das razões deste embaraço seja o fato de que *a explosão da informação sobre a qual muito se comenta e se escreve, é também, em grande medida, a explosão da informação errada e mal organizada* (DAVENPORT, 1998, p. 11). Especificamente quanto ao processo decisório, quanto maior a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades dos gestores, com maior precisão serão tomadas as decisões.

Em uma economia baseada em informação, a concorrência entre as organizações é sustentada pela capacidade de adquirir, manter, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. As organizações que lideram essa competição serão vencedoras, enquanto aquelas que não se prepararem para este ambiente serão facilmente derrotadas. Contudo as grandes empresas estão gastando mais dinheiro do que nunca na obtenção de informações, mas muito dinheiro é perdido na construção de ineficientes centros de informações baseados em bancos de dados não apropriados ou carregados de informações não relevantes (ABREU, 2000, p. 21-22).

Uma política de gestão da informação registrada evitaria problemas, motivaria as pessoas a assumirem atividades que requeiram criatividade, pesquisa e capacidade de análise, e desenvolveria a autocapacitação nas

empresas, ou seja – a capacidade de aprender e melhorar através dela mesma (*learning organization*). Em suma, uma empresa deve ser baseada em informações cujo compartilhamento, associado ao trabalho cooperativo, sejam os principais focos de estratégia gerencial. Compartilhar o que está registrado é mais fácil do que compartilhar o que está nas mentes. As pessoas são importantes mas não devem ser insubstituíveis. A organização não pode ser refém da memória de alguns, e sim ter sua memória compartilhada com todos.

Davenport propõe seis características que determinam o valor das informações nas organizações, quais sejam: exatidão, oportunidade, acessibilidade, envolvimento, aplicabilidade e escassez (DAVENPORT, 1998, p. 151).

Contudo, para ter valor, a informação deve estar organizada. As informações que compõem um sistema de informações têm que considerar as áreas funcionais e as tarefas ligadas especificamente a cada uma delas, necessárias às atividades globais de uma empresa. Cada atividade específica dentro de uma empresa deve ser integrada de maneira global, pois umas dependem das outras. Um sistema de informações pode também ser tecnicamente definido como um conjunto de procedimentos que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e disseminam informações para o suporte na tomada de decisões, coordenação, análise, visualização da organização e controle gerencial (ABREU, 2000, p. 9).

Para Macgee e Prusak (apud ABREU, 2000, p. 18), *uma arquitetura da informação define qual a informação mais importante para a organização. Ela se torna o componente de informação mais importante para a organização. As organizações coletam, utilizam, armazenam enormes quantidades de informação.*

Glautier e Underdown (1976, p. 30) explicitam que o processo de tomada de decisões pode ser visto como uma seqüência lógica de eventos e analisado pelas seguintes fases:

- a. Reconhecer a existência de um problema ou a necessidade de tomar uma decisão;
- b. Definir todas as alternativas de solução para o problema;
- c. Coletar todas as informações relevantes para as alternativas de solução;
- d. Decidir sobre a melhor alternativa de solução, selecionando a mais bem classificada;
- e. Validar a decisão por meio das informações de feedback.

Contudo, como ressalta Beuren (2000, p. 20), “houvesse essa facilidade, por certo não seria tão complexo caracterizar os modelos decisórios dos gestores”. Segundo ela, “a concepção de um sistema de informações que auxilie o gestor a melhorar suas decisões não depende apenas da identificação dos modelos decisórios dos gestores e de suas necessidades informativas” mas é muitas vezes “necessário repensar o próprio modelo de decisão, além de utilizar informação adicional para determinar a probabilidade de ocorrência de cada estado da natureza, a fim de reduzir o problema da incerteza”. De todo o modo, o tipo de decisão a ser tomada dependerá da própria natureza da decisão. De acordo com sua natureza, as decisões podem ser classificadas em estratégicas e operacionais. Decisões estratégicas, por possuírem um caráter quase exclusivamente qualitativo, são de difícil mensuração. Já as decisões operacionais, podem ainda classificar-se, com base na freqüência de sua ocorrência, em decisões correntes (normais) e táticas (especiais).

Mason Jr. (apud RAPPAPORT, 1975) destaca que o sistema de informações gerenciais deve fornecer informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisão. Assim, quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas.

2.2. Arquivos

Por arquivos entende-se **o conjunto de informações orgânicas**, independentemente da data de sua produção, seu suporte material, sua natureza, **acumuladas por uma organização (ou pessoa física) em decorrência de suas ações.**

No Brasil, a Lei Federal nº. 8.159, de 8 de janeiro de 1991, em consonância com a literatura arquivística internacional de modo geral, e com a norma ISAD, em particular, conceitua os documentos arquivísticos produzidos pela administração pública como correntes, intermediários e permanentes (Art. 8º): § 1º — *consideram-se documentos correntes aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas freqüentes*; § 2º — *consideram-se documentos intermediários aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente*; § 3º — *consideram-se permanentes os conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados* (CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS, 1998).

Cumprindo um ciclo que abrange três fases ou idades diferenciadas — Teoria das Três Idades,

os arquivos inicialmente são conservados por seu valor primário, ou seja, administrativo, legal, financeiro e

probatório. A gestão da informação arquivística encontra-se, neste momento, relacionada diretamente ao processo político decisório da organização que a produziu. em seguida, sua conservação justifica-se pelo valor secundário, ou seja, de testemunho, ou de “informação geral”. Sua inserção no processo decisório da organização tende a ser residual nesta fase (JARDIM, 1999).

2.2.1. Informação arquivística

Como a informação de maneira geral, também a informação arquivística é um objeto recente na literatura científica, e *ainda carece de verticalização teórica. Na verdade, a Arquivologia tende a reconhecer os arquivos como seu objeto e não a informação arquivística* (JARDIM, 1999). Ampudia Mello (1988) denomina-a *informação institucional*, enquanto Couture, Ducharme e Rosseau (1988), *informação registrada orgânica*. Seja como for, constituem informações que foram produzidas e/ou tramitaram dentro de uma organização.

Em consequência deste pressuposto, a gestão de documentos, ou gestão documental, deve ser entendida antes como gestão da informação contida no documento, e que, portanto, transcende ao próprio documento. Conforme assinala Lopes (1996, p. 56), *a informação arquivística é imaterial; portanto, a sua gestão desemboca, necessariamente, na gestão dos documentos que contenham conteúdos informacionais estratégicos ou não*. O documento constitui qualquer registro, independentemente do suporte material, das atividades de uma organização (BELLOTTO, 2004). O uso da palavra documento substitui, tradicionalmente, o uso da expressão conteúdo informacional contido no documento. Esta não é, de maneira alguma, uma questão semântica, pois reflete-se na forma como as pessoas encaram os

arquivos: o uso da expressão “arquivo morto” é bastante ilustrativo dessa carência de compreensão da natureza real dos documentos.

É neste contexto que se torna também necessário reconceituar arquivos, documentos e informação registrada, para perceber como estes se relacionam com a gestão do conhecimento. Nesse sentido, estende-se aqui a perspectiva de Jardim (JARDIM, 1999, p. 30), originalmente aplicada à administração pública, para as organizações de maneira geral, na medida que algumas das suas características mais comuns permanecem sendo a geração, processamento técnico e consulta a informações registradas, no decorrer das suas atividades.

2.2.2. Gestão de documentos

O conceito de gestão de documentos foi formulado após o advento da Segunda Guerra Mundial, quando ocorreu uma explosão documental no âmbito das administrações públicas e a conseqüente necessidade de racionalizar e controlar o volume de grandes massas documentais que começaram a ser acumuladas nos depósitos. Data de 7 de julho de 1943 a Lei de Eliminação de Documentos do Governo dos Estados Unidos, segundo a qual foi assegurada a guarda permanente apenas aos materiais que contenham prova da “organização, funções, diretrizes (*policies*), decisões, procedimentos, operações ou outras atividades do Governo”, bem como materiais que deverão ser preservados “devido ao valor informativo dos dados neles contidos”. No mesmo ano, a Associação dos Arquivos Britânicos, em conexão com a exigência de salvação de papéis em época de guerra, produziu um memorando a esse respeito, e pouco tempo depois, o Public Record Office publicou os princípios de avaliação contidos nesse memorando, e que passaram a ser aplicados aos documentos públicos (GRÃ-BRETANHA., s/d.).

Na metade da década de 1970, o governo americano instituiu a Comissão Federal sobre o Fluxo de Papéis (Commission on Federal Paperwork), que ressaltou a enormidade do problema de processamento de papéis enfrentado pelos departamentos e agências do governo. Avaliou-se que as agências federais estariam produzindo “um excesso de formulários, relatórios e outros tipos de papéis a uma taxa de 10 bilhões de folhas por ano”. Isto equivalia a 4,5 milhões de pés cúbicos de papel por ano, o que custava à economia americana 40 bilhões de dólares anuais. Além disto, considerava-se que os programas e atividades governamentais associados à informação se encontravam dispersos, fragmentados, compartimentados e não se coadunavam com o objetivo comum de reduzir o ônus desse fluxo de papéis sobre o público, ao mesmo tempo em que satisfaziam as necessidades legítimas dos funcionários por informações confiáveis (HORTON, 1982).

Como resultado, foi aprovado em 1980 o Ato de Redução de Fluxos de Papéis (Paperwork Reduction Act), que investiu o Ministério da Administração e Orçamento com poderes para estabelecer e supervisionar políticas relacionadas com a busca e disseminação de informações, o uso compartilhado de recursos, acesso, processamento, armazenamento, transmissão, uso, cobrança e retenção (CRONIN, 1990).

A importância dessa iniciativa foi reconhecida pelo Governo Britânico. No relatório interno do Tesouro Britânico, produzido em 1987, assinalou-se que “existem benefícios significativos a serem auferidos com a alocação de tempo e energia ao uso mais eficiente e eficaz da informação. Os benefícios incluem o deslindamento de uma complicada matriz de relações e interconexões, que se tornam aparentes sempre que a informação é considerada no plano do governo como um todo, o encaminhamento de soluções dos problemas causados por tal nível de complexidade e o

estabelecimento de um regime que ajuda a perpetuar o gerenciamento eficaz da informação” (MANAGING, 1987).

O reflexo destas mudanças ocorridas primeiramente nos Estados Unidos se fez sentir na arquivística pelo enunciado de uma nova concepção de arquivo, fundamentada na **Teoria das Três Idades**, princípio pelo qual os documentos passam por fases estabelecidas de acordo com sua vigência administrativa e frequência de consulta: idade corrente, intermediária e permanente ou histórica. Coube a T. R. Schellenberg (2002) o estabelecimento destes princípios.

A adoção desta teoria revolucionou o uso dos arquivos e a própria Arquivística, ocorrendo transformações de ordem conceitual e prática. Surge um modelo sistêmico de organização de arquivos, onde o documento passa a ser controlado desde o momento de sua produção até a sua destinação final: eliminação criteriosa ou guarda permanente, definido como *gestão documental* (RODRIGUES, 2002).

O termo aparece na literatura arquivística associado, identificado e outras vezes sobreposto a inúmeras variantes, como: política de gestão de documentos e política de arquivos, dos quais decorrem os conceitos de administração de documentos e de arquivos, sistemas de arquivos e gestão de documentos e ainda, política de tratamento de documentos, entre outros. Entretanto, do ponto de vista conceitual, embora conservem relação entre si, não são sinônimos e não podem ser confundidos, quando são utilizados no estabelecimento das políticas públicas que versam sobre a matéria. Os conceitos de gestão de documentos e, também, sistema de arquivos, com suas inúmeras variantes, tecem uma rede de relações importantes em torno das noções de instituições e ciclo de vida de documentos, sendo

determinantes para os modelos vigentes em cada país (LLANSÓ SANJUÁN, 2000).

2.2.3. Gestão da informação arquivística

Existem nas organizações contemporâneas informações arquivísticas que espelham o presente e o passado, e que se dividem em atividades meio e fim (LOPES, 1996). As atividades-meio se subdividem em duas ações básicas: a gerencial e a burocrática (gestão dos recursos financeiros, patrimoniais, humanos e informacionais). Grande parte delas registra suas ações em documentos – independentemente dos suportes, sejam eles convencionais, como o papel, ou mais modernos, como a mídia magnética. Dentro da concepção de que a informação é um recurso possível de ser gerenciado como qualquer outro, é necessário pensar no impacto das novas tecnologias sobre a produção, acumulação e acesso às informações (FIGUEIREDO, 1994, p. 33).

A informação arquivística é aqui considerada como um instrumento fundamental de gerenciamento dos recursos estratégicos dentro das organizações. Como assinala Stair (1998, p. 4), vive-se atualmente em uma economia de informação: esta informação tem um valor, e o comércio com freqüência envolve mais a troca de informação do que propriamente de bens tangíveis, tendo os computadores e os sistemas de informação mudado para sempre a sociedade, as relações comerciais e a própria vida. Em termos práticos, estas reflexões parecem estar corretas. Foge ao escopo deste trabalho discutir o valor da informação, mas considera-se necessário que se planeje o acesso às informações acumuladas, pois a informação arquivística administrativa gera uma documentação muito volumosa, o que é visível na grande maioria das organizações.

A informação arquivística, é óbvio, não esgota todas as possibilidades de discussão em torno do assunto, mas está inserida no contexto informacional das organizações. Uma vez que o ser humano e as organizações onde atuam deixam registros decorrentes do desempenho de suas atividades, a transmissão da informação arquivística se constitui num instrumento eficiente, uma vez que democratiza a informação pois ela estará organizada e será disponibilizada a todos que dela necessitarem no auxílio da tomada de decisão. A informação arquivística constitui em primeiro plano em uma alternativa possível e concreta em “representar” à memória da organização que via de regra encontram-se depositadas na cabeça das pessoas: é o popular caso das pessoas que incorporam a organização, pois dela são as depositárias e as donas da informação.

Contudo, para que tudo isto ocorra, algumas condições são indispensáveis ao processo de tomada de decisão. Para estar inserida no banco de dados de um sistema de informações gerenciais, a informação deve ter sido preparada – *o joio separado do trigo*. Portanto, a informação arquivística, para ser considerada recurso estratégico, deve estar organizada segundo a metodologia/teoria proposta pelo conceito de gestão de documentos e dentro dos princípios da Arquivística Integrada, especialmente no que respeita ao tratamento da informação a partir do seu nascimento até o seu destino final. Isto pressupõe que arquivos são processos e não um produto acabado. O contrário é uma massa documental acumulada desordenadamente. Segundo o artigo 3º da lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991, *considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.*

A gestão da informação arquivística pressupõe que seja traçada uma política de gerenciamento documental (Lei Federal 8.159). A informação será distribuída e compartilhada por toda a organização. As informações arquivísticas devem estar organizadas de forma segura e confiável porque elas são a identidade da organização que as criou, ou seja, são a sua alma.

Isto não é diferente no setor público, do qual a Prefeitura de Juiz de Fora faz parte. Em vista deste cenário que se transforma com velocidade crescente, percebe-se como cada vez mais é necessário que as organizações mudem para se adaptar a um ambiente competitivo que exige dos profissionais inovação, criatividade e flexibilidade. A mudança de estruturas, sistemas e modelos de gestão tornou imperativo às organizações que pretendam alcançar sucesso em seu desempenho, aprenderem para mudar, e mudarem para aprender (SVEIBY, 2000, p. 66-9).

Segundo a UNESCO, um programa de gestão de documentos, para alcançar economia e eficácia, envolve os seguintes aspectos:

a) fase da produção de documentos – 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 estes processos;

b) fase de utilização e conservação de documentos, na qual se encontram os seguintes elementos: criação e melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamento reprográfico, análise de sistemas, produção e manutenção de programas de documentos vitais e uso de automação nesses processos;

c) fase de destinação dos documentos – 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 às instituições arquivísticas.

No que tange à gestão da informação arquivística, Lopes (1997) mapeia o roteiro dos problemas e das técnicas para a produção de um diagnóstico que servirá como termômetro ou radiografia das condições globais do acervo documental a ser organizado.

O diagnóstico consiste em um importante instrumento que apontará as condições reais, tanto da documentação propriamente dita, como das condições físicas, do mobiliário, dos equipamentos, recursos humanos, legislação, formas de acesso às informações, volume, funções e atividades desenvolvidas pela organização, organograma e existência ou não de tecnologia da informação. Segundo Lopes (1997), os diagnósticos sistematizam as informações, que devem ser previamente organizadas, para só depois serem informatizadas. De outro modo, a produção e incorporação de lixo na entrada (input) gerará lixo na saída (output). Este autor aponta, ainda, para a possibilidade ou necessidade do emprego de formulários padronizados e também das técnicas de história oral, entrevistando funcionários e dirigentes para a coleta dos dados que compõem o diagnóstico. O conteúdo dos formulários, tanto para a coleta nos arquivos correntes, intermediários ou permanentes deve espelhar o quadro informacional da organização.

O passo subsequente ao diagnóstico é a elaboração de um projeto de trabalho que deverá apontar soluções aos problemas diagnosticados, elencando objetivos gerais e específicos para o que se deve fazer, a partir de uma metodologia definida. Só através das definições de um plano de trabalho

que considere a teoria das três idades poderá ser gerenciado o ciclo de vida dos documentos, isto é, arquivos correntes, intermediários e permanentes.

Neste contexto, a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD) surge como a gerenciadora e definidora dos prazos de guarda dos documentos, bem como da destinação final dos mesmos, ou seja, a eliminação ou a guarda permanente. Segundo Lopes (1997, p. 65), "a elaboração, aplicação e manutenção destes instrumentos são os únicos modos conhecidos para se gerenciar de maneira técnico-científica as informações em arquivos correntes. Recursos tecnológicos como os proporcionados pela informática, são muito úteis, se precedidos do tratamento adequado aos arquivos correntes. Se isto não existir, a tecnologia quase nada pode fazer para melhorar a situação".

Isto posto, pode-se afirmar que a existência de documentos desordenadamente acumulados só existem na falta de tabelas de temporalidade e destinação de documentos, e na inexistência de planos de classificação por assunto.

Lopes (1997) defende o "pressuposto de um arquivística integrada, pensando-se no tratamento único das três idades, conhecidas como fase corrente – a dos documentos ativos, a fase intermediária – ou semi-ativa, e a permanente ou histórica (ROSSEAU & COUTURE, 1994).

Os instrumentos de pesquisa constituem os documentos elaborados para a gestão documental, assim como a base da descrição a classificação intelectual e física. Classificar e avaliar são as formas de controlar o crescimento dos acervos, impedindo que eles cresçam muito e de forma desordenada: "grande parte da documentação não tem valor permanente trata-se de documentos que, em sua maioria, precisam ser guardados por

tempo limitado”. A vultosa quantidade e variedade de cópias diversas e de formulários e listagens produzidas por computadores, que formam parte significativa dos acervos arquivísticos “em sua quase totalidade ... são descartáveis de imediato ou até num prazo máximo de seis anos, a contar de suas datas de produção, a não ser nas exceções em que o prazo é alongado devido à existência de questões judiciais” (LOPES, 1997).

Para Lopes (1997) , o problema da gestão da informação, ao qual se possam atribuir características arquivísticas consiste numa questão estratégica sob o ponto de vista global das atividades de uma organização contemporânea. Na nossa realidade, contudo, isto é dificilmente isto é percebido.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Definição da Pesquisa

Do ponto de vista da sua natureza, esta é uma pesquisa aplicada, isto é, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução dos problemas específicos relacionados à Gestão dos Documentos. Quanto à forma de abordagem do problema, adota procedimentos quantitativos e qualitativos. Se, de um lado, leva em conta informações e opiniões traduzidas em números para classificação e análise, igualmente considera a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados aos dados obtidos.

3.2. Formulação do Problema

A informação arquivística ou registrada e orgânica é informação nascida em função das atividades das organizações, e que são registradas em documentos. Portanto, estas informações foram produzidas e/ou tramitam dentro de uma organização. Visando a sistematizar a gestão da informação arquivística foi criado na Prefeitura de Juiz de Fora um Programa de Gestão de Documentos cuja execução encontra-se em andamento. Desta forma, a presente pesquisa tem por objetivo avaliar este programa e, como consequência, moldar estratégias que permitam tomar uma série de medidas relativas ao programa. Nesse sentido, busca respostas para as seguintes questões:

- quais são os resultados obtidos com a implementação do programa de gestão de documentos da PJF?
- Os resultados previstos pelo programa de gestão de documentos estão sendo alcançados?

- O Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora deverá sofrer alterações?

3.3 Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa possui as seguintes delimitações:

(1) em relação à unidade de análise, ela se limita à Divisão de Comunicação – DICOM, que funciona como Arquivo Geral da PJF, e à Divisão de Arquivo Histórico – DAH. A escolha destas unidades prende-se ao fato de que ambas as unidades é que atendem as demandas por informações na cidade de Juiz de Fora, seja de clientes externos quanto clientes internos;

(2) Uma segunda delimitação é dada pelo fato de que nesta pesquisa não foram contemplados os arquivos correntes ou administrativos setoriais/técnicos. O ideal seria uma análise que abrangesse todo Sistema de Arquivo constituído das três fases (arquivos correntes ou administrativos; arquivo intermediário; e arquivo permanente ou histórico).

3.5 Operacionalização da pesquisa

Os procedimentos técnicos adotados nesta investigação foram os seguintes:

- 1) Pesquisa bibliográfica e revisão de literatura acerca do tema com a finalidade de reciclar e/ou melhorar o conhecimento sobre o assunto a partir de material já publicado e constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet;
- 2) Pesquisa Documental: a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, como, por exemplo, a legislação;

- 3) Levantamento: por meio dos seguintes instrumentos de coleta de dados:
- a. Entrevistas: determinadas informações foram obtidas por meio de entrevistas a determinados servidores municipais sobre aspectos específicos do Programa de Gestão de Documentos da PJJ, com base num roteiro previamente estabelecido;
 - b. Aplicação de questionário: o anexo C compreende uma série ordenada de perguntas que foram respondidas por escrito pelos servidores informantes com relação aos diferentes acervos documentais em diferentes suportes (textuais, cartográficos, iconográficos, filmográficos). Pretendeu-se com este questionário alcançar um padrão de consultas mais objetivo e limitado em extensão. Para tanto, ele é acompanhado de instruções as quais esclarecem o propósito de sua aplicação, ressaltam a importância da colaboração do servidor informante e, principalmente, facilitar o preenchimento. O questionário conjuga perguntas abertas, fechadas (sim/não) e de múltiplas escolhas. Foram adotadas uma série de recomendações úteis à construção de um questionário apresentadas por Young e Lundberg (apud Pessoa, 1998). Entre elas, devem ser explicitadas as seguintes:
 - i. o questionário deve ser construído em blocos temáticos obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas;
 - ii. a redação das perguntas deve ser feita em linguagem compreensível ao informante e acessível ao entendimento da média da população estudada. Nesse sentido, a formulação das perguntas buscou

- evitar a possibilidade de interpretação dúbia, sugerir ou induzir a resposta;
- iii. cada pergunta deve focar apenas uma questão para ser analisada pelo informante;
 - iv. o questionário deve conter apenas as perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Por isto, foram evitadas perguntas que sabidamente não seriam respondidas honesta ou francamente.

As variáveis envolvidas na avaliação foram as seguintes:

a) Existência/inexistência de Sistema Municipal de Arquivos: um Sistema Municipal de Arquivos funciona como mecanismo de normatização dos procedimentos de Gestão de Documentos;

b) Existência/inexistência de Comissão Permanente de Avaliação de Documentos: esta Comissão traça as diretrizes normativas do Programa de Gestão Documental;

c) Existência/inexistência de um Plano de Classificação por Assunto: é este Plano que identifica e mapeia as informações contidas nos documentos;

d) Nível de sensibilização dos servidores municipais: esta variável é fundamental, porque são os servidores que produzem a informação e que necessitam dela para auxiliar no processo de tomada de decisões, no desenvolvimento de rotinas ou na prestação de informações;

e) Nível de comprometimento político das chefias: a ocorrência deste item tende a facilitar a implantação de políticas arquivísticas eficientes, porque são as chefias que dão a estrutura para o funcionamento;

f) Inclusão/exclusão dos arquivos nos planos de governo: esta variável é determinante para a consecução dos seguintes itens:

- i. Destinação e definição de dotação orçamentária:

- ii. Definição de um espaço físico dentro das especificações da ABNT:
- iii. Aquisição de equipamentos e mobiliário compatíveis com as prescrições da ABNT:
- iv. Alocação de recursos humanos, cujos perfis do cargo sejam compatíveis com as atribuições das funções que deverão ser desenvolvidas pelos setores:

g) Condições dos acervos: este item corresponde às condições gerais dos acervos, tais como:

- v. A dispersão (documentos de uma unidade administrativa depositados em diversos locais);
- vi. Condições de armazenamento (adequadas/inadequadas);
- vii. Nível de descrição e arranjo (satisfatório/insatisfatório);
- viii. Qualidade dos instrumentos de busca dos documentos: os instrumentos que determinam se a informação será ou não localizada no tempo esperado é vital para determinar a eficiência/ineficiência dos instrumentos de busca;

h) Adoção ou não da Arquivística Integrada: a Gestão de Documentos deve cobrir todo o ciclo de existência dos documentos, desde a sua criação até a sua eliminação ou recolhimento para arquivamento, isto é, trata-se de todas as atividades inerentes às idades corrente, intermediária e permanente, dando subsídios ao desenvolvimento de um Sistema de Arquivos, que é fator de modernização, economia, racionalização e desburocratização da Administração Pública. É instrumento de apoio à Administração Pública e fonte de prova e informação ao cidadão. Portanto, os parâmetros de avaliação deste item devem ser os seguintes:

- a. Abordagem interdisciplinar englobando as áreas técnica, legislativa, administrativa e histórica;
- b. Inclusão dos arquivos correntes no programa de Gestão de Documentos e sua respectiva organização;

- c. Elaboração de tabelas de temporalidade e destinação de documentos;
- d. Racionalização de formulários e fluxos de rotinas relativas às informações registradas;
- i) Interface com os setores ou órgãos responsáveis pela informatização.

A mensuração destas variáveis deu-se mediante a identificação da relação entre resultados obtidos e resultados previstos. É importante ressaltar que estes parâmetros que avaliaram o Programa de Gestão de Documentos da PJJ foram estabelecidos pela Portaria 4489, de 26 de maio de 2003 (Anexo E). Esta Portaria definiu as atribuições da Equipe de Trabalho para Levantamento de Dados e a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da Administração Direta e Indireta da Prefeitura de Juiz de Fora.

Por fim, deve-se assinalar que todos os dados relativos à DICOM, Central de Atendimento, Setor de Triagem e Arquivo Histórico foram fornecidos por meio de entrevistas pelos responsáveis.

Contudo, para que os dados coletados produzissem os efeitos desejados, isto é, fossem capazes de responder às questões propostas por esta pesquisa, é indispensável analisar:

- 1) a estrutura organizacional da Prefeitura de Juiz de Fora (PJJ), o que permite estabelecer a delimitação das unidades de análise;
- 2) os objetivos e diretrizes originalmente estabelecidas pelo Programa de Gestão de Documentos da PJJ;

- 3) a execução do Programa de Gestão de Documentos da PJJ, isto é, como o programa foi desenvolvido na prática.

Depois de sistematizadas estas informações é que será possível aferir os resultados previstos e alcançados, o que será feito no capítulo seguinte.

4. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DA PREFEITURA DE JUIZ DE FORA (PJF) EM RELAÇÃO AOS ARQUIVOS CORRENTES, INTERMEDIÁRIO E PERMANENTE

Este capítulo, apresenta inicialmente, a estrutura organizacional da PJF, destacando o Arquivo Histórico e a Divisão de Comunicações. A seguir, apresenta o Programa de Gestão de Documentos da PJF, sua operacionalização, o *gap* existente entre os resultados previstos e os resultados alcançados, e a relação entre os resultados alcançados e as ações futuras. Finalmente são apresentadas as conclusões e recomendações.

4.1. A estrutura organizacional da Prefeitura de Juiz de Fora

A nova estrutura organizacional da Prefeitura foi estabelecida pela lei nº 10.001, de 08 de maio de 2001, que fixou também princípios e diretrizes de gestão. A lei nº 10.001 ampliou a autonomia dos órgãos e entidades do Poder Executivo.

O Anexo D mostra a estrutura organizacional da PJF e suas unidades, descrevendo as funções das várias unidades que a compõem.

De acordo com a lei 10000, a Administração Pública do Município de Juiz de Fora pauta-se pelos princípios jurídicos da legalidade, finalidade, interesse público, prioridade às atividades-fim, motivação, proporcionalidade, razoabilidade, moralidade, impessoalidade, transparência, participação popular, pluralismo, economicidade, profissionalismo e eficiência. O Poder Executivo é dirigido pelo Prefeito Municipal, assessorado imediatamente pelas Diretorias e demais órgãos enumerados no art. 6.º e, mediatamente, pelas Gerências mencionadas no art. 9.º da referida Lei. Nesse sentido, para

revitalizar o serviço público, desenvolver os meios indispensáveis ao cumprimento eficiente de suas finalidades, a organização do Poder Executivo deve:

1. democratizar a ação administrativa, através da participação direta da sociedade civil, de forma a contemplar as aspirações dos diversos segmentos sociais, possibilitando a criação de canais de participação e controle sobre a execução dos serviços públicos, tais como consultas e audiências públicas;

2. capacitar e valorizar o servidor público, estabelecendo parceria com os respectivos Sindicatos;

3. melhorar os indicadores e a avaliação do desempenho da Administração Pública Municipal com o objetivo de obter alocação ótima e adequada dos recursos públicos no atendimento às necessidades da população;

4. melhorar a qualidade e a abrangência dos serviços públicos municipais, que deverão observar os princípios da universalidade, igualdade, modicidade e adequação;

5. estimular a gestão descentralizada, quer territorial, funcional ou socialmente, a fim de aproximar a ação governamental dos cidadãos-usuários e promover o desenvolvimento local, funcionando como agente de mobilização e integração dos recursos sociais;

6. estabelecer um modelo de gestão com orientação finalística, avaliado por indicadores objetivos de desempenho, capaz de possibilitar o aumento do grau de eficiência e responsabilidade dos gestores públicos;

7. implementar na gestão governamental o planejamento estratégico e a gestão integrada das políticas públicas;

8. estabelecer formas de comunicação governo-sociedade que permitam a adoção e participação da perspectiva do cidadão-

usuário nas ações de melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos;

9. preservar o equilíbrio das contas municipais e aumentar a capacidade de investimento do Município.

O Poder Executivo Municipal tem a sua estrutura básica composta de Diretorias, Gerências e demais órgãos de assessoramento direto. A lei criou os seguintes órgãos da Administração Direta, subordinados diretamente ao Chefe do Poder Executivo:

1. Gabinete do Prefeito;
2. Procuradoria Geral do Município;
3. Assessoria de Comunicação e Qualidade;
4. Assessoria de Articulação Institucional;
5. Comissão Permanente de Licitação;
6. Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica;
7. Diretoria de Administração e Recursos Humanos;
8. Diretoria da Receita e Controle Interno;
9. Diretoria de Política Urbana;
10. Diretoria de Saúde, Saneamento e Desenvolvimento Ambiental;
11. Diretoria de Política Social;
12. Diretoria dos Centros Regionais.

Os titulares dos órgãos enumerados acima formam um Comitê Executivo, presidido pelo Prefeito, com a finalidade de coordenar a atuação dos diferentes setores da Administração Pública Municipal, fixar critérios de gestão de recursos e preparar informes sobre os assuntos a serem submetidos aos conselhos e órgãos colegiados.

Quanto às Diretorias, são órgãos da administração direta, dirigidos por Diretores, estruturadas com a finalidade de, na forma do art. 91 da Lei Orgânica do Município de Juiz de Fora, assessorar o Prefeito em cada campo de atuação da Administração Pública Municipal. A Diretoria é estruturada nos seguintes níveis:

I - Nível de Administração Superior, chefiado pelo Diretor, com as funções de liderança, direção e articulação, fomento de políticas e diretrizes, coordenação do processo de implantação e controle de programas e projetos, através dos órgãos componentes do Nível de Execução Programática e observadas as competências da Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica, sendo ainda responsável pela atuação da Diretoria como um todo, inclusive pela representação e relações intergovernamentais;

II - Nível de Assessoramento, relativo às funções de apoio direto ao Diretor nas suas responsabilidades, compreendendo:

a) apoio administrativo e coordenação do relacionamento social e administrativo do Diretor;

b) apoio técnico, realização de estudos de caráter geral e específico, desenvolvimento das funções de modernização administrativa, de implementação da qualidade total, de comunicação e de planejamento em nível de definição da programação acompanhamento e avaliação das ações do órgão e elaboração e acompanhamento da execução do orçamento;

c) assessoria jurídica;

III - Nível de Execução Instrumental, com as funções de executar as atividades-meio da Diretoria relativas a pessoal, material, patrimônio, encargos gerais, transportes oficiais, contabilidade, execução orçamentária, financeira e informática, ressalvadas as demais competências fixadas na presente Lei;

IV - Nível de Execução Programática, representado:

a) pela Gerência dirigida pelo Gerente a ser designado de acordo com a área de atuação programática;

b) pelas funções de execução das atividades-fins constantes da estrutura de cada Diretoria, consubstanciadas em programas e projetos, ou em missões de caráter permanente;

V - Nível de Implementação Descentralizada de Políticas Setoriais, representado por:

a) entidades da administração indireta vinculadas ao seu Nível de Direção Superior, que orientará e disciplinará o desenvolvimento das suas atividades;

b) órgãos descentralizados, com regime especial de autonomia relativa, inclusive agências executivas, supervisionados e controlados pela Diretoria a que se subordinar;

c) órgãos atípicos, criados por Decreto que os subordine ao Diretor, podendo revestir-se das formas de Comitês de Programas, Grupos Executivos, Grupos de Trabalho, Grupos Especiais e outros.

Art. 15 - Decreto do Prefeito disporá sobre a substituição do Diretor em suas ausências e impedimentos legais.

O Nível de Apoio à Formulação Política e de Controle é composto pelos órgãos de Apoio, Assessoramento, Representação Governamental e de Controle da Gestão Pública, integrados pelo Gabinete do Prefeito, Procuradoria Geral do Município, Assessoria de Articulação Institucional, Assessoria de Comunicação e Qualidade e Comissão Permanente de Licitação com suas estruturas orgânicas e funcionais definidas em regulamento próprio.

É competência da Assessoria de Articulação Institucional:

I - coordenar as atividades de apoio às ações políticas do Governo Municipal;

II - assessorar o Chefe do Poder Executivo na sua representação política;

III - assistir o Chefe do Poder Executivo em assuntos de natureza técnico-legislativa;

IV - coordenar e supervisionar a elaboração de Projetos de Lei e Decretos;

V - acompanhar a tramitação dos Projetos de Lei, Resoluções e Decretos legislativos junto ao Poder Legislativo;

VI - coordenar e acompanhar os interesses da Administração Pública Municipal em órgãos Estaduais, Federais e de outros Municípios;

VII - zelar pela interlocução entre o Chefe do Poder Executivo e as entidades da sociedade civil, tais como associações, sindicatos, clubes, partidos políticos e movimentos sociais organizados; e

VIII - desenvolver políticas de valorização dos conselhos temáticos e setoriais.

À Assessoria de Comunicação e Qualidade compete:

I - coordenar a política de comunicação externa e interna da Administração Pública do Poder Executivo;

II - coordenar o sistema de entrada de queixas e sugestões do cidadão, facilitando a solução dos mesmos e garantindo o retorno ao cidadão;

III - coordenar as políticas de atenção ao cidadão, facilitando seu acesso às informações sobre a cidade e os serviços municipais e garantindo o princípio da igualdade a todos em sua relação com a Administração Pública;

IV - monitorar, através de pesquisas periódicas, as necessidades dos cidadãos e a avaliação que fazem da Administração e dos serviços municipais com base nas demandas levantadas, elaborar os padrões de serviço dos diversos setores e obter o comprometimento dos responsáveis para com os mesmos;

V - facilitar a difusão e promoção das iniciativas sociais, econômicas e culturais do Município;

VI - coordenar e executar as atividades de Relações Públicas e comunicação dirigida;

VII - coordenar e executar atividades de cerimonial;

VIII - coordenar a produção de todo o material gráfico e áudio - visual dos órgãos e entidades da administração pública;

IX - coordenar ações e campanhas que divulguem a Administração Municipal, a cidade e suas potencialidades em âmbito local, estadual, nacional e internacional.

Vale ressaltar que todas as ações de divulgação da Administração Pública Municipal Direta e Indireta serão supervisionadas pela Assessoria de Comunicação e Qualidade.

À Comissão Permanente de Licitação compete:

I - realizar e julgar os procedimentos licitatórios de todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta;

II - constituir registro de preços;

III - verificar a compatibilidade com o mercado dos valores das contratações diretas realizadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta.

IV - organizar e manter atualizado o Cadastro Geral de Licitantes do Município-CAGEL.

O nível de Gerenciamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional será composto pela Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica, Diretoria de Administração e Recursos Humanos, Diretoria da Receita e Controle Interno, com suas estruturas orgânicas e funcionais definidas em Decreto.

Compete à Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica realizar o planejamento e o acompanhamento de programas e projetos, consolidando os indicadores e analisando-os periodicamente de forma integrada, coordenando

o orçamento, participando da elaboração e fiscalizando metas fixadas em contratos de gestão celebrados pela Administração Pública Municipal, promovendo o desenvolvimento da cidade e gerindo os sistemas de informação, além de planejar, implantar e coordenar as políticas de reestruturação organizacional, qualificação gerencial e sistematização de informação, visando à modernização das atividades da Administração Pública do Poder Executivo.

A Diretoria de Administração e Recursos Humanos tem a competência de coordenar e executar a política de pessoal e de suprimento, patrimônio, pagamento de pessoal, publicações oficiais e serviços gerais, ressalvadas as competências da Comissão Permanente de Licitação e demais órgãos de controle.

Por fim, à Diretoria da Receita e Controle Interno compete, observado o Princípio da Capacidade Contributiva, planejar, coordenar e executar a política de receita do município, controlar os resultados da ação fiscal e executar o controle interno, ressalvadas as competências da Comissão Permanente de Licitação e demais órgãos de controle.

4.2. O Arquivo Histórico e a Divisão de Comunicações

A ausência de uma política que contemplasse os protocolos, expedientes e setores gerou uma massa documental acumulada desordenadamente no que então era o arquivo geral da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF), a partir de 1944. Nessa época este arquivo geral passou por uma reformulação, e os documentos que então foram considerados desnecessários à administração foram transferidos para um depósito denominado “arquivo morto”, cujo acervo veio a formar mais tarde, o Arquivo Histórico.

Já os documentos de uso corrente foram capeados, numerados e passaram a formar “processos” — forma de arquivamento adotada a partir de então. O problema desta forma de arquivamento é que, na PJF, os “processos” adquirem “vida eterna”. Dito de outra forma, o processo é aberto em nome de uma determinada pessoa, e todas as petições que ela apresentar à PJF são arquivadas dentro de seu processo. No caso dos chamados “processos de construção”, quando o proprietário transfere o imóvel, o nome do proprietário anterior é substituído pelo do novo proprietário, e assim sucessivamente, constando do processo toda a documentação relativas à construção, reformas, acréscimos, transferência de imóvel, etc., assim como todas as cópias da documentação. Ou seja, na realidade forma-se um dossiê do imóvel.

A massa documental acumulada, é hoje estimada em aproximadamente 700.000 processos. A numeração dos processos é iniciada a cada ano. Ou seja, o primeiro processo a ser capeado no primeiro dia útil do ano é o número um/ano (ex.: 001/2002), e assim sucessivamente. Toda vez que um processo chega à folha 350 (aproximadamente), abre-se novo volume. Nesse sentido, há casos em que se encontram dois ou três volumes para um mesmo processo. Como será descrito mais adiante, esta massa acumulada está sendo avaliada, triada e encaminhada, de acordo com a idade dos documentos (valor legal, administrativo ou histórico) pela equipe responsável pela Avaliação e Triagem da Massa Documental Acumulada pela PJF na DICOM.

Os documentos arquivados na DICOM crescem à taxa de aproximadamente 10.000 processos/ano. Há que se considerar, ainda, que os processos já arquivados, em grande parte, ganham novos documentos todos os anos, o que aumenta ainda mais o volume documental.

A Central de Atendimento, órgão centralizador do protocolo e responsável pelo recebimento das petições que os cidadãos apresentam ao município, atende uma média de, aproximadamente 800 pessoas por dia, gerando uma grande quantidade de papéis. Apesar de, por ano, serem atendidas em média 200 mil pessoas, o número de requerimentos que produzem desembocam na instrução de processos gira entre 70.000 a 80.000 (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1

Central de Atendimento: rotinas que geram papéis, 2001

| ATIVIDADE | DIA | MÊS | ANO |
|--------------------------------|------------|------------|------------|
| Número de atendimentos | 800 | 16.000 | 192.000 |
| Requerimentos gerados | 300 | 6.000 | 72.000 |
| Levantamentos de débito | 1.000 | 20.000 | 400.000 |

Fonte: Central de Atendimento/Secretaria Municipal de Administração/PJF

Tabela 2

Central de Atendimento: requerimentos que entraram em 2000-2001

| Ano | A | B | C |
|--------------|----------|----------|----------|
| 2000 | 61.895 | 55.705 | 6.189 |
| 2001 | 54.120 | 48.708 | 5.412 |
| Total | 116.015 | 10.413 | 11.601 |

Obs.: os dados para 2001 referem-se aos requerimentos que entraram de janeiro a outubro;

A: Requerimentos que deram entrada na Central de Atendimento

B: Transferidos para DICOM: aproximadamente 90% dos requerimentos são transferidos para DICOM. Aplicação periódica da TTDD pelo Setor de Triagem;

C: Transferidos para as diversas Secretarias da PJF: aproximadamente 10% dos requerimentos são encaminhados para as diversas secretarias da PJF.

Fonte: Central de Atendimento/Secretaria Municipal de Administração/PJF

Após a elaboração da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD), que incidiu sobre as atividades-fim, a Central de Atendimento passou a aplicá-la, promovendo a eliminação de parcela significativa da documentação (após 1999). Anteriormente à elaboração da TTDD, os papéis que davam entrada na Central de Atendimento eram

encaminhados à DICOM (90%) — onde eram arquivados — ou às Secretarias, que deveriam providenciar o atendimento dos mesmos. Este procedimento provocou o acúmulo de grande massa de documentos na DICOM, fazendo necessário o tratamento da massa acumulada.

4.2.1. o Arquivo Histórico da Cidade de Juiz de Fora

O Arquivo Histórico de Juiz de Fora foi criado em 27 de abril de 1973, pela lei nº 4.329, regulamentada pelos decretos nº 1.388 e 1.404, de 8 de dezembro e 19 de dezembro de 1973, respectivamente. O Arquivo foi criado como uma Divisão da Secretaria Municipal de Cultura.

Ao longo dos anos, a documentação administrativa do município foi transferida de um depósito a outro, em condições e locais inadequados, submetida à ação do tempo. Em 1985, a Prefeitura de Juiz de Fora iniciou a implementação de um projeto de organização, arranjo e descrição da documentação de valor permanente e armazenada desordenadamente, no que então era denominado “arquivo morto” da Prefeitura. Essa data marca o início do processo de recuperação e disponibilização de seu acervo documental.

Em julho de 1990 a Lei n. 7.772 autorizou a criação da Divisão de Arquivo Histórico e do Sistema Municipal de Arquivos, e em 1996, o Decreto n. 5.795 regulamentou a criação da Divisão de Arquivo Histórico.

Na atual estrutura administrativa, não foi ainda definido o lugar a ser ocupado pelo Arquivo Histórico. O acervo do Arquivo Histórico da Cidade de Juiz de Fora é constituído:

- 1) pelos documentos administrativos produzidos pela Câmara Municipal de Juiz de Fora a partir de 1853 até 1930;

2) pela documentação gerada pela Prefeitura de Juiz de Fora no período entre 1930 e 1945;

3) pelos Livros de Notas dos Distritos.

O Arquivo Histórico possui, ainda, a custódia dos processos judiciais do Fórum Benjamin Colluci (1830/1945), dos Livros de Notas do Primeiro Ofício de Juiz de Fora, além de processos da Justiça do Trabalho.

São atividades desenvolvidas pelo Arquivo Histórico da Cidade de Juiz de Fora:

1. Organização, arranjo e descrição do acervo documental:

a. Fundo Câmara Municipal no Período Imperial (1853/1889) — inventariado;

b. Fundo Câmara Municipal na República Velha (1889/1930) — inventariado;

c. Fundo Prefeitura de Juiz de Fora (1930-1945) — inventário preliminar;

d. Fundo de Processos do Fórum Benjamim Colucci (1830/1945) — Inventariado (Banco de Dados em elaboração; necessitando revisar o arranjo e o Banco de Dados);

e. Fundo Livros Cartoriais do Primeiro Ofício de Notas — Cartório Maninho Faria (1853/1945). — inventariado;

f. Fundo Livros de Notas dos Distritos de Juiz de Fora — inventariado;

g. Fundo Livros de Notas do Segundo Ofício (1853-1945) — inventariado;

h. Fundo Documentos Cartoriais de Rosário de Minas — inventariado;

i. Fundo Justiça do Trabalho — iniciando organização.

2. Preservação e Conservação da Documentação sob a guarda do Arquivo Histórico da Câmara Municipal de Juiz de Fora;

3. Informatização dos documentos sob a guarda do Arquivo Histórico da Câmara Municipal de Juiz de Fora;
4. Recolhimento de documentos de valor histórico para a preservação da memória regional;
5. Atendimento ao pesquisador;
6. Atendimento ao público escolar (Arquivo Escola);
7. Desenvolvimento de material de apoio ao ensino (multimídia e livros) — relativos à história regional;
8. Aplicação da Tabela de Temporalidade e Destinação (TTDD) da PJF;
9. Triagem da documentação depositada na DICOM;
10. Co-participação no Projeto de desenvolvimento do potencial turístico da região — mapeamento e levantamento histórico das fazendas de café da região.

4.2.2. A Divisão de Comunicações

A DICOM – Divisão de Comunicações – é composta de uma Seção, o SAG – Serviço de Arquivo Geral, e de um Serviço, SM – Serviço de Malote. Não existe estabelecido na Prefeitura de Juiz de Fora um fluxo padrão de documentos, isto é, prazos regulamentares para a circulação da documentação. O Regulamento Processual da PJF – REPRO – aprovado pelo decreto nº 1248, data de 17 de julho de 1972. Tendo em vista a sua idade, é natural que cada vez menos seja capaz de atender às demandas atuais. Na nova estrutura administrativa, a DICOM passaria a ser chamada Supervisão de Arquivo Administrativo.

A DICOM custodia e é responsável pelo gerenciamento de cerca de **600 mil processos** (tabelas 3 e 4, gráficos 1 e 2). A partir de 1995, observa-

se um crescimento acelerado do número de requerimentos. No entanto, observe-se que a partir de 1999 começaram a ser sentidos os reflexos da aplicação da TTDD e da implantação do Programa de Gestão de Documentos: o número de documentos diminuiu em virtude das atividades de triagem e descarte (Tabelas 3, 4 e 5 e gráficos 1 e 2).

Tabela 3

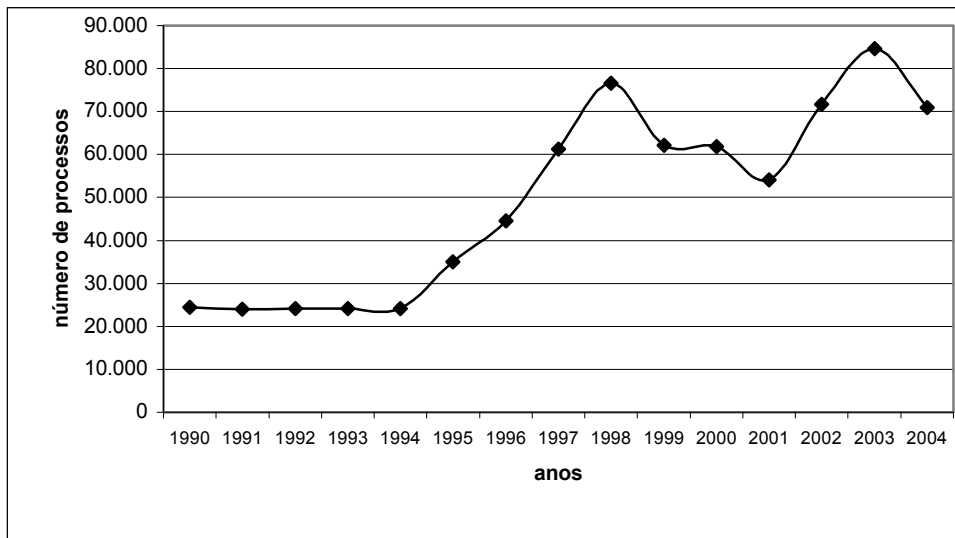
DICOM: REQUERIMENTOS ENTRADOS: 1990-2004

| ANO | QUANTIDADE |
|------------|-------------------|
| 1990 | 24.500 |
| 1991 | 24.063 |
| 1992 | 24.166 |
| 1993 | 24.168 |
| 1994 | 24.065 |
| 1995 | 34.996 |
| 1996 | 44.621 |
| 1997 | 61.200 |
| 1998 | 76.614 |
| 1999 | 62.072 |
| 2000 | 61.895 |
| 2001 | 54.120 |
| 2002 | 71.707 |
| 2003 | 84.686 |
| 2004 | 71.000* |

*. Dados até 31 de agosto.

Fonte: DICOM/Diretoria de Administração e Recursos Humanos/PJF

Gráfico 1
DICOM: REQUERIMENTOS ENTRADOS: 1990-2004



Fonte: DICOM/Diretoria de Administração e Recursos Humanos/PJF

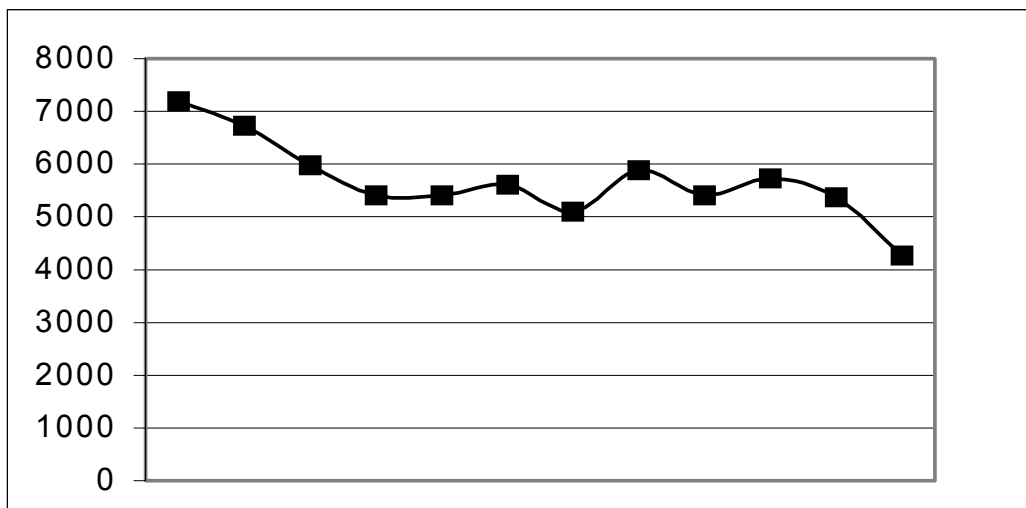
Tabela 4
DICOM: PROCESSOS FORMULADOS: 1990-2004

| Anos | Quantidade |
|-------------|-------------------|
| 1990 | 7190 |
| 1991 | 6723 |
| 1992 | 5984 |
| 1993 | 5413 |
| 1994 | 5405 |
| 1995 | 5614 |
| 1996 | 5102 |
| 1997 | 5889 |
| 1998 | 5414 |
| 1999 | 5725 |
| 2000 | 5368 |
| 2001 | 4272 |
| 2002 | 5366 |
| 2003 | 5558 |
| 2004 | 5150* |

*. Dados até 31 de agosto.

Fonte: DICOM/Diretoria de Administração e Recursos Humanos/PJF

Gráfico 2
DICOM: REQUERIMENTOS ENTRADOS: 1990-2004



Fonte: DICOM/Diretoria de Administração e Recursos Humanos/PJF

Tabela 5

Atividade desenvolvida pelo Setor de Triagem (1999-2001)

| Atividade | A | B | C | D | E | TOTAL |
|--|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Triagem das papeletas avulsas/expediente acumuladas na DICOM/SMA | 44,00 | 30,00 | — | 14,00 | — | 44,00 |
| Triagem dos processos de Transmissão de Imóvel | 35,00 | 32,30 | — | 2,70 | — | 35,00 |
| Avaliação dos Processos do ano de 1944 | 18,00 | 1,50 | 0,50 | 7,50 | 8,50 | 18,00 |
| TOTAL | 97,00 | 63,80 | 0,50 | 24,20 | 8,50 | 97,00 |

A - Espaço inicial ocupado pelos documentos na DICOM, em metros quadrados

B - Espaço liberado por eliminação, em metros quadrados

C - Espaço a ser ocupado no Arquivo Histórico, em metros quadrados

D - Espaço ocupado no Setor de Triagem, em metros quadrados

E - Espaço ocupado por documentos que permaneceram na DICOM, em metros quadrados.

Fonte: Arquivo Histórico da PJF.

Na proposta formulada pela Diretoria de Administração e Recursos Humanos, foi estabelecido que caberia à Supervisão de Arquivo Administrativo especialmente:

- 1) cuidar do arquivamento e executar a guarda da documentação de acordo com o regimento processual a ser estabelecido;
- 2) aplicar as diretrizes e normas regulamentares para o funcionamento das atividades do arquivo;
- 3) preservar os documentos e processos por ela custodiados;
- 4) atender solicitações de remessa de processos e demais documentos sob sua guarda.

4.3. O Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora

O Programa de Gestão de Documentos da PJF tinha originalmente como escopo inicial seguir o pressuposto legal incluso na Lei Federal nº 8159, de 8 de janeiro de 1991. É grande a contribuição desta lei, posto que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Esta lei é, na verdade, o eixo norteador da linha de ação de onde irradiam as diretrizes traçadas para o desenvolvimento do Programa de Gestão de Documentos da PJF.

É a partir da concepção da lei 8159 que reforçam-se os conceitos de documento, arquivo e o próprio conceito de gestão de documentos. Concomitantemente com o conceito de arquivística integrada de Couture, estão aí apresentados régua e compasso para o traço do plano de gerenciamento das informações arquivísticas da PJF.

Entender a organização de arquivos sob a ótica da lei e a perspectiva teórica da arquivística integrada é inovar, pois que a informação

arquivística/documento deva ser analisada já no seu nascedouro, é permitir-se interagir com profissionais de outras áreas, numa tentativa de interferir na produção.

A proposta era que fosse observado o documento desde as suas condições de produção/nascimento, passando pela sua distribuição e trâmite, avaliando seus prazos de retenção nos arquivos correntes e intermediários, definindo a destinação final, ou seja, o descarte ou o recolhimento definitivo ao Arquivo Histórico.

Faziam parte dos objetivos iniciais do Programa primeiramente a elaboração de um diagnóstico amplo que nos desse um mapa geral da situação dos Arquivos da PJF e, em segundo plano, e por meio do diagnóstico, convencer a cúpula política da prefeitura (as chefias) e sensibilizar o corpo técnico (servidores que preenchem os cargos fixos da instituição, chamados servidores de carreira).

A importância dos servidores de carreira era vista com muita expectativa, pois, através da sensibilização e treinamento destes, poderia ser elaborado um plano de classificação por assunto que normatizaria e padronizaria todos os protocolos e arquivos da PJF. Por fim, a elaboração de Tabelas de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD), que é o instrumento arquivístico e legal que define qual setor guarda o quê, por quanto tempo, e qual a destinação final que será dada a este documento.

O Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora foi desenvolvido por uma Comissão de Avaliação de Documentos, nomeada pela Portaria nº 2.697, de 16 de janeiro de 1997, composta por uma equipe multidisciplinar das áreas de Gestão de Documentos, Organização e Métodos, Direito e História.

A Política de Gestão de Documentos visa a permitir agilizar a tomada de decisões, fornecer informações confiáveis e seguras e obter maior controle das informações, tanto pela administração pública quanto pelo cidadão. Ao mesmo tempo, a Política de Gestão de Documentos garante a preservação da memória histórica da instituição (PJF) e do município.

A Gestão de Documentos da PJF é gerenciada pelo Arquivo Histórico da Cidade, e tem como meta a definição e adoção de um conjunto de normas e procedimentos técnicos e administrativos para disciplinar as atividades relativas aos serviços arquivísticos da Administração Pública, traçando uma política municipal de arquivos; ou seja, de informações registradas. A Gestão de Documentos é entendida aqui, como o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente, intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente (conforme artigo 3º da Lei Federal nº 8.159 de 08 de janeiro de 1991).

4.4. A execução do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora

Os passos seguidos para a execução do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF) foram os seguintes:

2. estudo da estrutura organizacional da PJF;
3. aplicação de questionários-diagnóstico (sondagem preliminar);
4. elaboração de um Plano de Classificação por Assunto;
5. Levantamento de fluxogramas;
6. Esboço da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD): proposta de prazos de retenção e de

- destinação de documentos (entrevistas, aplicação de modelo de tabela junto aos servidores);
7. Apreciação da proposta de TTDD pela Secretaria Municipal de Negócios Jurídicos e pelo Arquivo Histórico;
 8. Publicação da TTDD em órgão oficial;
 9. elaboração do Manual de Procedimentos da Central de Atendimento;
 10. Operacionalização;
 11. Manutenção e atualização das TTDDs: adaptação às mudanças na legislação, na estrutura organizacional e mudanças administrativas.

Qualquer trabalho de organização de arquivos pressupõe que seja efetuado uma sondagem preliminar, que dê subsídios à elaboração de um diagnóstico sobre a situação dos arquivos. Um diagnóstico bem feito fornece régua e compasso para traçar ações que serão determinantes para o sucesso de um programa de Gestão de Documentos. Foi exatamente esta a primeira etapa da execução do programa (cf., no Apêndice C, os modelos de formulários que permitiram mapear e fotografar a documentação que se encontra em trâmite na PJF)

Em seguida, o levantamento dos fluxos da documentação e da estrutura organizacional pertinente às referidas Secretarias resultou na elaboração de um **Manual de Procedimentos Internos da Central de Atendimento**, permitindo a sistematização de um plano de classificação por assuntos e um diagnóstico das informações registradas nos documentos, levantamento das rotinas, bem como o levantamento da legislação referente aos mesmos (CURY, 1994, p. 316-45). Com base nos fluxogramas dos documentos, foi elaborada a primeira Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos da PJF (TTDD) — que contemplou as cinco Secretarias de

atividades-fim (Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento, Secretaria Municipal de Fazenda, Secretaria Municipal de Atividades Urbanas, Secretaria Municipal de Obras e Secretaria Municipal de Terminais e Transportes).

Os fluxogramas foram sistematizados e, após a apreciação das proposições dos prazos de destinação dos documentos pelos técnicos dos setores, elaborou-se o esboço da TTDD, o qual foi submetido novamente aos técnicos responsáveis, ao Arquivo Histórico da Cidade de Juiz de Fora e à Secretaria Municipal de Negócios Jurídicos, que avaliaram e opinaram sobre o mesmo, permitindo a elaboração da versão final da Tabela, publicada no Órgão Oficial do Município. O Arquivo Histórico da Cidade de Juiz de Fora é uma Divisão do Departamento de Comunicação Administrativa da Secretaria Municipal de Administração, tendo sob sua guarda os documentos de valor permanente da administração pública municipal. A Tabela de Temporalidade e Destinação foi publicada no Órgão Oficial do Município, *Tribuna de Minas*, sendo aprovada pela Portaria n.º 3041 de 04 de outubro de 1998 (Anexo C).

Assim, produziu-se uma ferramenta capaz de oferecer o suporte técnico-operacional necessário para gerir os documentos produzidos, recebidos e que tramitam pelas Secretarias da Prefeitura de Juiz de Fora, criando-se um instrumento legal, técnico e capaz de disciplinar e instruir operações de arquivamento nas fases corrente e intermediária e, ainda, de harmonizar o ciclo vital dos documentos.

Em seguida, para dar prosseguimento à execução do Programa, a primeira TTDD foi publicada pela portaria nº 3041, de 4 de outubro de 1998. Com a elaboração da Tabela de Temporalidade e Destinação produziu-se uma ferramenta capaz de oferecer o suporte técnico-operacional necessário para gerenciar os documentos produzidos, recebidos e que tramitam pelas

Secretarias da PJF, criando-se um instrumento capaz de disciplinar e instituir operações de arquivamento nas fazes correntes e intermediárias e, ainda, de harmonizar o ciclo vital dos documentos.

Após a publicação da TTDD foi iniciada a sua aplicação, com vistas à triagem, transferência ao Arquivo Intermediário recolhimento ao Arquivo Histórico ou eliminação. No momento, a TTDD está sendo aplicada na Divisão de Comunicações (DICOM), órgão de arquivamento geral da PJF, que armazena processos e papeletas avulsas oriundos de todos os setores que compõem as Secretarias da PJF, e onde as três fases do ciclo vital dos documentos se encontram presentes. Para subsidiar a aplicação da TTDD nos setores, esta sendo elaborado um Manual de Aplicação da TTDD, que normatizará os procedimentos arquivísticos que deverão ser adotados nos arquivos correntes/setoriais e no Arquivo Intermediário e no encaminhamento da documentação ao Arquivo Histórico, onde receberá tratamento técnico adequado à fase permanente.

Deu-se início, então, a um Projeto-Piloto que em seu primeiro módulo contemplou as seguintes secretarias: Secretaria Municipal de Agropecuária e Abastecimento, Secretaria Municipal de Fazenda, Secretaria Municipal de Atividades Urbanas, Secretaria Municipal de Obras e Secretaria de Terminais e Transportes. O Projeto-piloto do Programa de Gestão de Documentos iniciou-se pelas Secretarias cujos documentos entram pela Central de Atendimento ao público. Constitui-se, portanto, de documentos relacionados às atividades-fim das referidas Secretarias da administração direta.

Com o objetivo de agilizar e dar continuidade ao Programa de Gestão de Documentos foi publicada a portaria n° 4489, de 26 de maio de 2003, que designou os membros da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da Administração Direta e Indireta da Prefeitura de Juiz de Fora, bem como os

membros da Equipe de Trabalho e Levantamento de Dados, além de definir suas atribuições (Anexo E). A Equipe de Trabalho e Levantamento de Dados do Programa de Gestão de Documentos propunha-se a fazer o levantamento de todos os documentos da PJJF por meio de módulos ou setores, de modo a contemplar toda a Prefeitura.

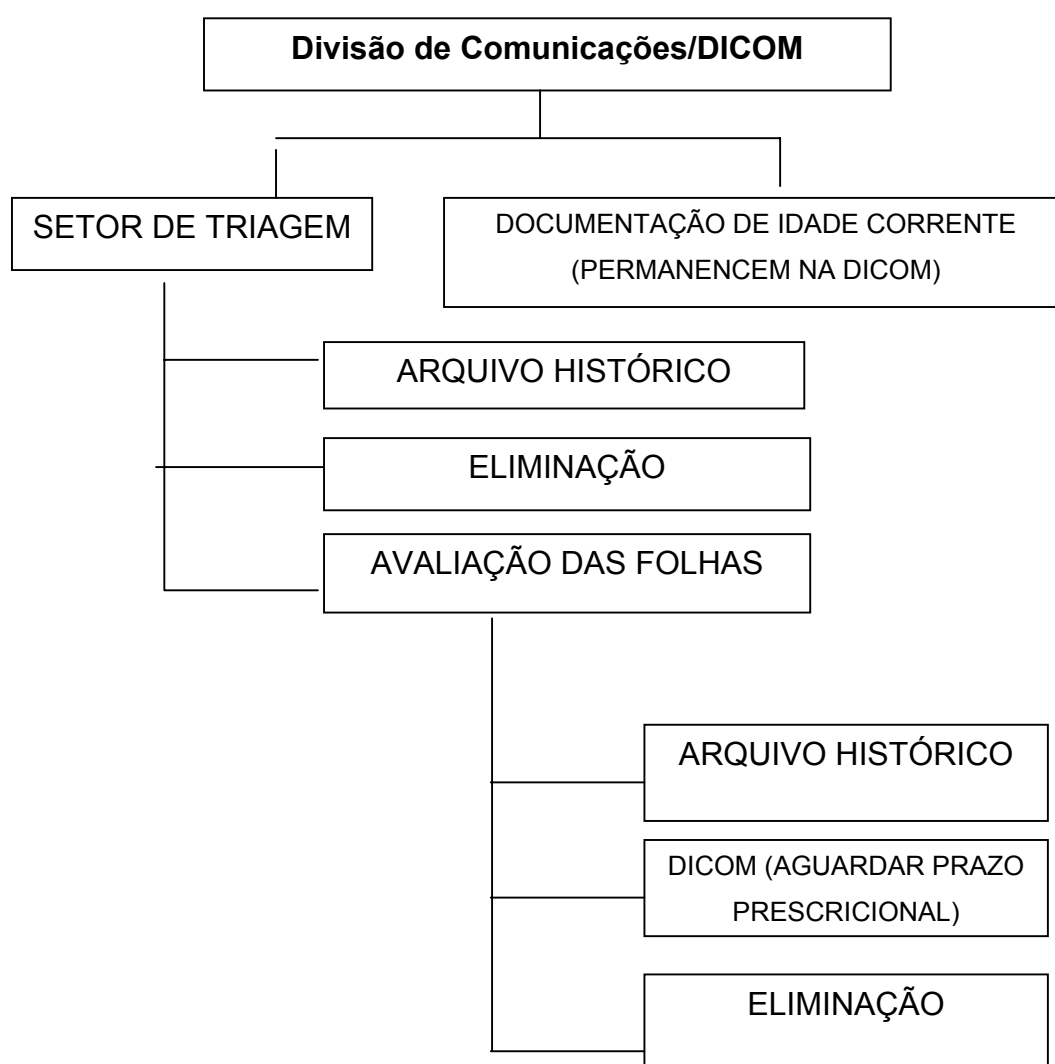
Num primeiro momento, decidiu-se avaliar os “processos de transmissão de imóveis”, pois os mesmos foram elaborados entre os anos de 1980 e 1990. Atualmente a documentação relativa a Transmissão de Imóveis é arquivada ou nos processos de construção — quando localizado — ou como “papeletas avulsas”. O prazo prescricional desta documentação, solicitado pelos técnicos do setor responsável, foi de 5 anos para documentação com registro em cartório, totalmente legalizada e de 30 anos para escritura particular, ainda não legalizada. Recentemente, os técnicos solicitaram à Equipe de Levantamento de Dados a revisão dos prazos, considerando exagerado a guarda por 30 anos.

Em seguida, iniciou-se a avaliação dos “processos” que não tramitaram após 1986 (ano de criação da Central de Atendimento). Acredita-se que “processos” que se encontram parados há tantos anos podem ser considerados, no mínimo, de idade intermediária. Estes processos são retirados da DICOM e avaliados, folha a folha, pela equipe de triagem. No setor de Triagem os mesmos são encaminhados para eliminação, transferência ao Arquivo Histórico ou retorno à DICOM (onde ficam aguardando prazo prescricional). Até o momento, foi realizada a primeira separação dos processos que deram entrada nos anos de 1944 e 1945.

A dificuldade em atuar sobre esta documentação reside no fato de que a tabela elaborada pela Equipe de Trabalho e Levantamento de Dados só pode ser parcialmente aplicada. Isto porque a massa documental atualmente acumulada corresponde a uma estrutura organizacional antiga, sobra a qual

não incidiu a pesquisa e levantamento de dados que originou a primeira TTDD. Este obstáculo, contudo, não foi um empecilho ao trabalho. O gráfico 3 ilustra as diferentes etapas da execução do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora.

Gráfico 3
Organograma da Execução do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora



Atualmente se está na fase de aplicação da Tabela de Temporalidade e Destinação com vistas à triagem, transferência ao Arquivo Intermediário, recolhimento ao Arquivo Histórico ou eliminação. Necessário se faz explicitar a estrutura onde seja operacionalizada a triagem, uma vez que existem dois ambientes organizacionais onde a TTDD deverá ser aplicada. O primeiro refere-se à Divisão de Comunicações (DICOM), órgão de arquivamento geral da Prefeitura de Juiz de Fora, que armazena processos e papeletas avulsas oriundos de todos os setores que compõem as Secretarias da Prefeitura de Juiz de Fora, e onde as três fases do ciclo vital dos documentos se encontram presentes. O segundo ambiente refere-se aos documentos que são encaminhados pela Central de Atendimentos aos setores de expediente, existente em todas as Secretarias, tendo como função a de atuar como protocolo setorizados.

A aplicação da TTDD, neste período inicial, restringe-se ao primeiro ambiente descrito, ou seja, aos documentos acumulados na DICOM. Para a aplicação da TTDD nos documentos que tramitam nos setores urge que se faça uma mudança profunda na estruturação dos protocolos e na forma de arquivamento atualmente em vigor.

Para subsidiar as tarefas relativas à aplicação da TTDD está sendo desenvolvido um **Manual de Aplicação da Tabela**, que normatizará os procedimentos arquivísticos que deverão ser adotados nos Arquivos Correntes e Intermediário e no encaminhamento da documentação ao Arquivo Histórico, onde receberá tratamento técnico adequado à fase permanente.

Na fase de coleta dos dados para a elaboração do diagnóstico conta-se com a colaboração efetiva dos técnicos de todas as Secretarias da PJF. No entanto, o mesmo não se pode dizer na fase de aplicação da TTDD. Na medida em que a aplicação tem como corolário mudanças de rotinas e uma

interferência efetiva no dia-a-dia dos vários Serviços, Seções, Divisões e Departamentos, resistências fortíssimas à equipe aparecem.

A parte prática de aplicação da TTDD é um desafio imposto e o ponto crucial a se resolver. A burocracia, com os seus feudos formados nos vários setores, é o maior entrave ao desenvolvimento do trabalho. O medo de perder poder é o que movimenta a resistência à implantação do Programa de Gestão de Documentos.

4.5. Resultados Previstos e Resultados Alcançados

Os resultados previstos pelo Programa de Gestão de Documentos da PJF e respectivos resultados obtidos, até a fase atual de sua implementação, são os seguintes:

1. Diagnóstico dos arquivos da PJF;

O diagnóstico foi substituído por uma sondagem preliminar realizada apenas em alguns setores da PJF. Devido ao fato de que o projeto-piloto foi aplicado em cinco secretarias da antiga estrutura da PJF, diagnósticos, tabelas de temporalidade, planos de classificação por assunto, o levantamento dos fluxogramas das rotinas administrativas, enfim, a análise, avaliação e triagem foi feita junto aos técnicos tão somente destes setores, e não da Prefeitura como um todo. Em conseqüência, a massa documental acumulada nos arquivos destes setores foi reduzida também apenas parcialmente, porque nem ocorreu uma manutenção das tabelas aprovadas (em virtude de mudanças na legislação, principalmente).

2. Redução da massa documental acumulada nos arquivos;

Redução de fato da massa documental, só ocorreu na DICOM, porque aí os documentos já se encontravam acumulados. Nos setores, não houve uma mudança, porque existe uma dicotomia entre analisar o assunto do

documento e o tipo de documento que está nos arquivos. É por isto que tem de haver uma mudança no protocolo. Na verdade, o Programa se preocupa com o assunto, mas a Prefeitura continua protocolando os processos com a tipologia antiga. Num caso extremo, há inclusive um tipo denominado “diversos”! Outros tipos, mais confundem que esclarecem. Em 1999, quando se iniciou a aplicação da primeira TTDD sobre a massa acumulada na DICOM, a Central de Atendimento procurava estancar o acúmulo de documentos, aplicando a tabela sobre a documentação que entrava. Com estes procedimentos, ainda insuficientes, pode-se afirmar que estão sendo atingidos os primeiros resultados positivos: a documentação recebida e acumulada no Arquivo Geral está diminuindo, como os dados e tabelas a seguir evidenciam, e isto ocorre de maneira segura. Quanto à massa acumulada, foi dado início ao trabalho atuando sobre as pastas de papeletas avulsas e, posteriormente, sobre os “processos”. Ainda não foi possível implantar a aplicação da TTDD nos arquivos setoriais. Por isso, a DICOM continua recebendo e acumulando requerimentos. Em todo o começo de exercício, após 1999, a Equipe de Triagem aplica a TTDD sobre a documentação acumulada na DICOM no ano anterior. No que concerne aos “processos”, optou-se por iniciar esta atividade avaliando-se os processos mais antigos, ou seja, os que deram entrada a partir do ano de 1944. Foram adotados alguns critérios, objetivando, inclusive, não prejudicar a rotina da DICOM durante o tempo em que perdurarem estas atividades que visam a reorganizar a documentação, definindo sua idade arquivística.

3. franquear o acesso à informação a quantos dela necessitem;

Nos setores onde foi aplicado o Programa, foram alcançados resultados integrais. Atualmente, os cidadãos dispõem de duas formas de acesso às informações desejadas: a) por meio de requerimentos protocolados no JF Informação, isto é, o setor de protocolo geral da PJJ; e b) por meio do

atendimento às consultas diretamente efetuadas nos processos arquivados na própria DICOM.

4. separar as informações necessárias das descartáveis;

Com a redução da massa documental, os resultados foram integralmente alcançados nos setores onde foi aplicado o Programa.

5. treinar os servidores, tanto para dar continuidade ao Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora, como para desempenhar os serviços de arquivo;

Este objetivo não foi ainda iniciado e, portanto, não há nenhum resultado atingido.

6. elaborar um plano de classificação por assunto;

Resultado alcançado integralmente.

7. elaborar tabelas de temporalidade e destinação de documentos;

Resultado alcançado integralmente.

8. desobstruir os obstáculos que emperram e burocratizam a estrutura da administração pública, especificamente, a municipal;

Tendo em vista todas as observações feitas anteriormente, os resultados alcançados se encontram numa fase muito preliminar.

9. auxiliar o processo decisório;

Como em alguns itens anteriores, os resultados são ainda parciais e preliminares.

10. disponibilizar a informação para o cidadão;

Nos setores onde foi aplicado o Programa, foram alcançados resultados integrais.

11. alcançar a transparência administrativa, revelando os atos do governo;

Como em alguns itens anteriores, os resultados são ainda parciais e preliminares.

12. elaborar fluxogramas das rotinas administrativas que desembocam no registro ou na produção de documentos;

Nos setores onde foi aplicado o Programa, foram alcançados resultados integrais.

13. padronizar os procedimentos;

Nos setores onde foi aplicado o Programa, foram alcançados resultados integrais.

14. elaborar normas e padrões de arquivamento que norteiam o protocolo-registro, distribuição e arquivamento;

Enquanto não forem alteradas as rotinas do protocolo geral, não será possível alcançar quaisquer resultados. Nesse sentido, não há sequer resultados parciais alcançados neste item.

15. evitar a repetição completa ou parcial de atividades, economizando recursos materiais e humanos;

O Quadro 1 apresentado a seguir resume estes resultados previstos pelo Programa de Gestão de Documentos da PJF e os respectivos resultados obtidos, até a fase atual de sua implementação:

QUADRO 1
FATORES DE SUCESSO E FRACASSO NO DESENVOLVIMENTO DO
PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DA PJJ

| FATORES DE SUCESSO | FATORES DE FRACASSO | SITUAÇÃO ATUAL DA PJJ |
|---|---|---|
| Implantação do Sistema Municipal de Arquivos que atuasse como mecanismo irradiador de instruções e orientações que normatizassem os procedimentos de Gestão de Documentos | Ausência de um Sistema Municipal de Arquivos | Proposta em discussão na DPGE |
| Criação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos | Inexistência de uma Comissão para analisar os documentos | A portaria que nomeou a Comissão ficou sem efeito. |
| Elaboração de um Plano de Classificação por Assunto, que é a “chave mestra” dos arquivos correntes | Classificação, nos arquivos correntes, por exemplo, de correspondência expedida e recebida, confundindo formato do documento com seu conteúdo | O Plano de Classificação por Assunto parcial e elaborado anteriormente está para sofrer mudança para adequar-se à nova estrutura administrativa, a legislação e às novas demandas de serviços |
| Sensibilização dos servidores municipais | Indiferença dos servidores | Há servidores sensibilizados, mas que não contam com ferramentas eficazes para resolver os problemas que ocorrem do dia a dia |
| Comprometimento político das chefias, o que desembocaria na implantação de políticas arquivísticas eficientes | Falta de comprometimento político das chefias e ausência de uma política arquivística | Pelas condições dos arquivos, percebe-se que não há envolvimento dos políticos. |
| Inclusão dos arquivos nos planos de governo | Arquivos na periferia dos planos de governo | Não há parâmetros disponíveis para aferir este item |
| Destinação e definição de dotação orçamentária | Falta de recursos financeiros | Ausente |

| FATORES DE SUCESSO | FATORES DE FRACASSO | SITUAÇÃO ATUAL DA PJJ |
|--|---|---|
| Definição de um espaço físico dentro das especificações da ABNT | Falta de instalações físicas específicas | Houve uma mudança de endereço recente; apesar de bom, o espaço requer uma reforma |
| Aquisição de equipamentos e mobiliário compatíveis com as prescrições da ABNT | Falta de equipamentos e mobiliário adequados | O Arquivo Histórico dispõe de equipamentos adequados; contudo, o mobiliário não atende adequadamente; já a DICOM não possui nem equipamentos nem mobiliário satisfatórios |
| Alocação de recursos humanos, cujos perfis do cargo sejam compatíveis com as atribuições das funções que deverão ser desenvolvidas pelos setores | Servidores em desvio de função | O Arquivo Histórico conta com uma doutoranda, um mestre, uma mestranda e um especialista; já a DICOM dispõe de 14 servidores, quase todos de nível médio. |
| Adoção da Arquivística Integrada | Exclusivo tratamento da documentação em compartimentos estanques | Adoção parcial; a organização da DICOM é pautada em tipo de processo (diversos, administrativos, loteamento, lutuoso, construção), cuja organização baseia-se em legislação da década de 1970 |
| Interface com os setores ou órgãos responsáveis pela informatização | Iniciativas que se mantêm paralelamente/simultaneamente de forma manual e informatizada | Ausência de um diálogo entre os documentalistas e informatas – iniciativas e programas isolados (o Arquivo Histórico está digitalizando parte dos documentos [período Imperial] e a DICOM tem um programa de protocolo, tramitação e arquivamento |

| FATORES DE SUCESSO | FATORES DE FRACASSO | SITUAÇÃO ATUAL DA PJJ |
|--|---|---|
| Abordagem interdisciplinar englobando as áreas técnica, legislativa, administrativa e histórica | Iniciativas isoladas com base no improviso e no senso comum | Tentativa de implantação do sistema municipal de arquivos |
| Inclusão dos arquivos correntes no programa de Gestão de Documentos e sua respectiva organização | Acumulação desordenada e quantitativamente grande de documentos que obstruem os trâmites burocráticos | Os arquivos correntes não estão envolvidos com a Gestão de Documentos |
| Elaboração de tabelas de temporalidade e destinação de documentos | Ausência de TTDDs que orientem os prazos de retenção e indefinição da destinação final dos documentos | Existem TTDD parciais que já estão defasadas em razão de alterações administrativas e de legislação |
| Racionalização de formulários e fluxos de rotinas relativas às informações registradas | Excesso de formulários, papéis e cópias de documentos – “entupimento” da malha administrativa pública | Não existem programas vinculados ao setor de Organização e Métodos |
| Desobstrução dos trâmites burocráticos | Burocracia exagerada que emperra a máquina administrativa | Ausência de uma política de desburocratização |

4.6. Resultados Alcançados e Ações Futuras

Os resultados parciais alcançados pelo Programa de Gestão de Documentos da PJF indicam que a questão documental na PJF é complexa. A PJF é uma organização com alta diferenciação, ou seja, o trabalho é muito dividido e especializado, e como consequência a massa documental é significativa, diversificada e necessita tratamento diferenciado.

O Programa de Gestão de Documentos, criado em 1997, foi o primeiro passo para a sistematização do Sistema Municipal de Arquivos. A execução do Programa de Gestão de Documentos deveria iniciar com o diagnóstico dos diversos arquivos que compõem o sistema de arquivos da PJF, entretanto, este diagnóstico foi substituído por uma sondagem preliminar. Esta sondagem preliminar permitiu caracterizar a massa documental existente apenas parcialmente. Como consequência, a elaboração da primeira versão da Tabela de Temporalidade e Destinação Documental, documento que define as normas e procedimentos documentais durante seu ciclo de vida, não contemplou toda a massa documental. Dada a complexidade da massa documental existente a TTDD deverá sofrer novas atualizações, conforme o andamento do programa.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo dos anos houve a cristalização do conceito tradicional de Arquivos Públicos, os quais, por meio de lentes muitas vezes deformadas, têm sido vistos como lugares poeirentos, sem serventia, ocupadores de espaços físicos exíguos – e, por isto, valiosos -- e infectados de parasitas. Esta percepção equivocada, correspondente à cisão entre arquivos e centros de documentação, entre informação e informatização, deriva da exclusão das práticas arquivísticas dos princípios epistemológicos da ciência da informação; da carência de quadros teóricos que embasem as práticas arquivísticas; da ainda pouco abundante bibliografia sobre a matéria; da indigência teórica dos profissionais que lidam com a informação arquivística e igualmente da ruptura existente entre os atores políticos e os técnicos que vivem, via de regra, como reféns de uma estrutura que transforma e provoca gargalos na máquina administrativa, extremamente pesada e invariavelmente inoperante.

Com base na avaliação da execução parcial do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF) chega-se à conclusão de que as diversas ações voltadas para o fazer arquivístico requerem o estabelecimento de uma “ordem informacional que pressupõe profissionais especializados, infra-estrutura material, conhecimento técnico-científico e gerenciamento adequado de todos esses recursos.” Por seu turno, esta ordem informacional demanda uma ordem legal, já que, “do ponto de vista da execução de políticas públicas para os arquivos ou da eficácia de uma tabela de temporalidade, uma legislação arquivística é imprescindível” (JARDIM, 2003, p. 38). Segundo o autor, de forma resumida entende-se por **políticas públicas arquivísticas** “o conjunto de premissas, decisões e ações produzidas pelo Estado e inseridas nas agendas governamentais em nome do interesse social – que contemplam os diversos aspectos (administrativo, legal,

científico, cultural, tecnológico, etc.) relativos à produção, uso e preservação da informação arquivística de natureza pública e privada.”

Muitas vezes saudada com um caráter redentor, a legislação arquivística tende a ser considerada o marco zero de uma nova era arquivística. É compreensível tal expectativa, já que uma legislação adequadamente concebida pode ser um poderoso instrumento a favor da gestão, uso e preservação dos arquivos. No entanto, um marco legal só provoca impactos arquivísticos quando vai além de uma declaração de princípios conceituais bem estruturados, amparado em redefinições institucionais oportunas e promissoras. O desafio maior para as instituições arquivísticas, seus profissionais e a sociedade é a construção cotidiana da legislação no fazer arquivístico.

A legislação arquivística é um dos fundamentos para a definição e implementação de políticas públicas no campo dos arquivos. A viabilidade dessa legislação torna-se comprometida se não for simultaneamente instrumento e objeto de uma política arquivística. A legislação não pode ser confundida com a ação concreta.

Os entraves para a consecução do Programa de Gestão da PJJ foram muitos. A raiz principal está no fato de que a gestão de documentos ainda se encontra na periferia das decisões governamentais. Gerir a informação arquivística não tem feito parte dos programas de governo. A questão que se coloca é: como romper o desafio de incluir nas pautas governamentais o tratamento e a gestão documental dentro de uma ambiência política, econômica e social, cujos problemas mais básicos, tais como habitação, saúde, educação, melhoria da qualidade de vida, estão tão negligenciados?

Deve-se aqui recomendar a alternativa pela capacitação de quadros efetivos de servidores municipais para o desempenho de práticas arquivísticas e que atuem como agentes multiplicadores deste conhecimento em seus lugares de atuação, em especial pela Escola de Governo da P.J.F. Servidores esclarecidos quanto ao papel da informação arquivística, conscientes do potencial escondido naquela informação poderiam ganhar maior poder de barganha junto às chefias e poderiam ainda atuar no sentido de que o organismo público municipal seria conduzido de um estado de inércia burocrática latente para um estágio de pulsação vital capaz de consolidar as bases democráticas tão necessárias à edificação não só de municípios, mas dos estados e do país.

Esta pesquisa não esgota a discussão sobre os processos de avaliação de Programas de Gestão de Documentos no setor público, e, em particular, em prefeituras municipais. Seria recomendável que, no futuro, fossem incorporados outros instrumentos de análise e aferição, em especial aqueles relativos ao Gerenciamento Eletrônico de Documentos.

Seria igualmente importante estudos comparativos com o objetivo de estabelecer um paralelo entre a forma de tratamento da documentação no setor público e no setor privado, bem como perceber o papel da informação arquivística dentro do processo de Gestão do Conhecimento não apenas em termos individuais, mas especialmente institucionais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Aline França de. *Criatividade, inovação e informação: o tripé da organização na era do conhecimento e o suporte da tecnologia da informação*. Florianópolis: IGTI, 2000.

ABREU, Aline França de. *Sistemas de informações gerenciais; uma abordagem orientada a negócios*. Florianópolis: IGTI, 2000.

ALMEIDA, Roseli Rodrigues de. *O GED – gerenciamento eletrônico de documentos como fator de produtividade e competitividade nas empresas: um estudo de caso*. Florianópolis: UFSC, 2003 (dissertação de Mestrado),

AMPUDIA MELLO, J. Enrique. *Institucionalidad y gobierno: un ensayo sobre la dimensión archivística de la administración pública*. México: Archivo General de la Nación, 1988.

AVEDON, Don M. *GED de A a Z: tudo sobre GED – gerenciamento eletrônico de documentos*. São Paulo: CENADEM, 1999.

BENEDON, William. *Records and Information Management - RIM - uma visão Geral*. Cenadem, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação; um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

CAUTELA, A.L.; POLIONI, F.G.F. *Sistemas de informação*. Livros científicos e técnicos, 1982.

CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS. Comissão *ad hoc* de Normas de Descrição. ISAD (G): norma geral internacional de descrição arquivística. Estocolmo (Suécia): 21-23 de janeiro de 1993. 2. ed., rev.. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1998.

COUTURE, Carol, DUCHARME, Jacques, ROSSEAU, Jean-Yves. *L'Archivistique a-t-elle trouvé son identité?* Argus: [s.l.], v. 17, n. 2, juin 1988.

CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. *Revista da Escola de Biblioteconomia*. Belo Horizonte: UFMG, set. 1990, vol. 19, n. 2, pp. 195-220.

CURY, Antônio. *Organização e Métodos: uma visão holística*. 6.ed., São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

FANTINI, Sérgio Rubens. *Aplicação do gerenciamento eletrônico de documentos: estudo de caso de escolha de soluções*. 2001 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

FIGUEIREDO, Nice M.. *Tópicos modernos em Ciência da Informação*. São Paulo, Publicações do Centro Cultural Teresa d'Ávila, 1994.

FRANÇA, José Antônio de. Política de arquivos contábeis: uma tentativa de preservação da memória institucional. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 125, set.-out. 2000, p. 54-61.

GEUS, Arie de. *A empresa viva*. São Paulo: Campus, 1998.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAUTIER, M. W. E., UNDERDOWN, B. *Accounting: theory and practice*. Londres: Pitman, 1976, p. 30

GRÃ-BRETANHA. PUBLIC RECORD OFFICE. *Principles governing the elimination of ephemeral or unimportant documents in public or private archives*. Londres, s/d.

HEREDIA, Antonia. *Archivística general: teoría y práctica*. Sevilla: 1993

HORTON, F. W. & MARCHAND, D. A. (eds.). *Information management in public administration*. Arlington: IRP, 1982.

JARDIM, José Maria (org.) *A formação do arquivista no Brasil*. Niterói: EdUFF, 1999.

JARDIM, José Maria. O inferno das boas intenções: legislação e políticas arquivísticas. In: MATTAR, Eliana (org.). *Acesso à informação e política de arquivos*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2003, pp. 37-45.

JARDIM, José Maria. *Transparência e opacidade do Estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental*. Niterói: EdUFF, 1999.

KOCH, Walter W. *Gerenciamento eletrônico de documentos: conceitos, tecnologias e considerações gerais*. São Paulo: Cenadem, 1998.

LEAL, Vitor Nunes. *Coronelismo, enxada e voto; o município e o regime representativo no Brasil*. 2. ed., São Paulo: Alfa-Ômega, 1975.

LE COADIC, Yves-François. *A ciência da informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LLANSÓ SANJUÁN, Joaquín, BORRÁS GÓMEZ, Joaquín, MORENO LÓPEZ, Ángeles Los archivos de las universidades españolas: entre la historia y la sociedad de la información. *Boletín de la Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas* (ANABAD), vol. 50, n. 2, abr.-jun 2000, pp. 9-38.

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

LOPES, Luiz Carlos. *A informação e os arquivos: teorias e práticas*. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCar, 1996.

MACHADO, Helena Corrêa, CAMARGO, Ana Maria de Almeida. *Roteiro para implantação de arquivos municipais*. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura/ Departamento de Museus e Arquivos, Porto Calendário, 1996.

MANAGING information as a resource. Londres: H. M. Treasury, 1987 (documento inédito), citado por CRONIN, Blaise, *op. cit.*, p. 199.

MASON JR., Richard. Basic concepts for designing management information systems. In: RAPPAPORT, Alfred. *Information for decision making: quantitative and behavioral dimensions*. 2. ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1975.

MATTAR, Eliana (org.). *Acesso à informação e política de arquivos*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2003.

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*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 14. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

----- . *Direito municipal brasileiro*. 2. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 1964.

MELLO, Lordello D. *A evolução do município no Brasil*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Administração Municipal, 1983.

NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia. Megatrends 2000; dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90. São Paulo: Amana-Key, 1990, p. 349.

PEREIRA, Maurício F. A empresa vista sob a ótica da totalidade. *Revista de Ciências da Administração*. v. 2, n. 4, set., pp. 21-30, 2000.

PESSOA, Walter. *A coleta de dados na pesquisa empírica*. Disponível em: <<http://www.cgnet.com.br/~walter/artigo.html>>. Acesso em: 20 jul. 1999.

REIS, Carlos. *Planeamento Estratégico de Sistemas de informação*. Lisboa: Editorial Presença, 1993.

RODRIGUES, Ana Célia. *Tipologia documental como parâmetro para gestão de documentos de arquivo; um manual para o município de Campo Belo (MG)*. São Paulo: USP/Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, 2002 (dissertação de Mestrado).

ROSSEAU, Jean-Yves e COUTURE, Carol. *Les fondements de la discipline archivistique*. Québec: Presses Universitaires de France, 1994.

SCHELLENBERG, T. R. *A avaliação dos documentos públicos modernos*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1959 (a edição inglesa data de 1956).

SCHELLENBERG, T. R. *Arquivos modernos: princípios e técnicas*. São Paulo: CENADEM, 2002.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina; arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. 12. ed., São Paulo: Best Seller, 2001.

STAIR, Ralph M. *Princípios de sistemas de informação; uma abordagem gerencial*. 2. ed., São Paulo: LTC, 1998.

SVEIBY, Karl. O valor do intangível. HSM Management. v. 4, n. set.out.2000, pp. 66-69.

YUEXIAO, Zhang. Definition and sciences of information. Information, Processing & *Management* (Great Britain), v. 24, n. 4 [1998], pp. 479-491.

ZORRINHO, C. *Gestão da Informação*; condição para vencer. lapmei, 1995.

Anexos