

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

VIVIANE PORTELLA DE PORTELLA<sup>1</sup>  
FERNANDA KIELING PEDRAZZI<sup>2</sup>

## Resumo

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

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

## Introdução

Entre as áreas de gestão que são indispensáveis para uma organização ter êxito em seus objetivos, a gestão estratégica de empresas esta ligada às táticas competitivas cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa, fazendo com que ela se posicione no mercado em que atua e se destaque. Em consonância, a gestão de documentos permite o gerenciamento das informações desde a sua criação até sua destinação final, proporcionando acesso rápido e controle da massa documental gerada, somando eficiência e eficácia nos procedimentos executados pelos envolvidos no processo de gestão.

Nesse contexto, esse trabalho tem como tema a gestão de documentos, delimitada as percepções dos gestores de uma empresa privada de concessão de serviço federal. Desta forma, o problema que norteou a pesquisa foi: “como os gestores de uma organização

---

<sup>1</sup> Autora – Especializanda em Gestão em Arquivos – e-mail: [vivideportella@yahoo.com.br](mailto:vivideportella@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Orientadora – Professora UFSM – e-mail: [fernanda.pedrazzi@gmail.com.br](mailto:fernanda.pedrazzi@gmail.com.br)

privada interpretam a gestão documental?”. Com o intuito de responder ao problema que norteia esta pesquisa, buscou-se apontar como a gestão documental interfere no processo de tomada de decisão e sua contribuição frente à gestão empresarial. Para isto desmembrou-se o objetivo geral, resultando nos seguintes objetivos específicos: delimitar a influência da gestão documental no processo de tomada de decisão; observar os reflexos da avaliação documental no processo de tomada de decisão; pesquisar a relevância dos procedimentos de gestão documental no processo de gestão empresarial; e identificar se a implementação de políticas arquivísticas ocasionaram mudança de cultura na empresa.

## **Gestão de documentos e gestão empresarial**

Conforme a temática e os objetivos da pesquisa, a seguir são contextualizados os tópicos teóricos que a sustentam e subsidiam os seus resultados. Os temas abordados são: gestão de documentos; gestão estratégia de empresas e conceitos de tomada de decisão. Estes serão abordados de forma pontual, pois não se pretende, aqui, esgotá-los e sim situar o leitor sobre o referencial teórico considerado para a realização da pesquisa.

### **Gestão de documentos**

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

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

intermediária, isto é, a aplicação da gestão documental. “O desenvolvimento de programas de gestão de documentos, que se desenvolve em três fases: produção, utilização/conservação e destinação, torna os arquivos uma necessidade institucional” (*Ibid.*, p. 12), pois este retrata sua história, trajetória, organização, seus direitos e deveres e vínculo. A produção se dá na concepção e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondência, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias modernas a esses processos. A utilização e a conservação referem-se à criação e melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamentos, análise de sistemas, produção e manutenção de programas de documentos digitais e uso de automação nestes processos. A destinação, por sua vez, consiste na identificação e descrição das séries documentais, estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos, arquivamento intermediário, eliminação e recolhimento dos documentos de valor permanente.

Dentre os procedimentos da gestão documental, a classificação e a avaliação são primordiais para o êxito e racionalização do processo de gestão de documentos. A classificação visa organizar o arquivo de acordo com os princípios de respeito aos fundos e da ordem original. Ela identifica e articula os tipos documentais entre si intelectualmente, levando em conta a forma – como – e as razões – por quê – que foram determinantes para a sua elaboração, conferindo visibilidade às funções e atividades do produtor dos arquivos (GONÇALVES, 1998). A classificação proporciona bases sólidas para a avaliação dos documentos já que “ao classificar, se estão fornecendo os meios para se compreender melhor o valor das informações” (LOPES, 1997, p.95), o que torna possível estabelecer os prazos de guarda e a destinação. A avaliação identifica valores e define os prazos de guarda ou eliminação da documentação. Esta função “é uma etapa decisiva no processo de implantação de políticas de gestão de documentos” (BERNARDES, 1998, p. 13), uma vez que é responsável por controlar o volume informacional armazenado.

A classificação e a avaliação proporcionam bases sólidas para que os processos de produção, utilização/conservação e destinação de documentos sejam consistentes, fazendo com que a gestão documental contribua e traga soluções palpáveis ao processo de gestão em uma empresa. “A informação arquivística, presente no universo organizacional, é um instrumento de apoio a decisão, fundamental para que as administrações possam gerir suas organizações eficazmente, aumentar a produtividade e assegurar o crescimento” (CASTANHO; GARCIA; SILVA, 2006).

## **Gestão estratégica empresarial**

A gestão estratégica de empresas é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas. Assim, consiste em acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de sua implementação. Para isto o processo de gestão estratégica envolve as atividades de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as estratégias, visando alcançar os objetivos organizacionais. Sendo o sujeito da ação o tomador de decisão, o gestor. O trabalho gerencial é uma combinação de trabalho técnico especializado e trabalho administrativo geral (CHOO, 2006). Neste sentido, freqüentemente, o gestor precisa projetar a imagem de chefe, liderar e motivar o seu setor, monitorar, comunicar e disseminar informações, inovar, manipular distúrbios, alocar recursos e negociar. Estas ações, em sua maioria, precisam da tomada de decisão e do uso de informação.

No entanto, o processo decisório consiste em uma das tarefas do gestor, que, geralmente, consome uma pequena fração do seu tempo. Porém, tomar as decisões estratégicas é função específica dos gestores. Os tomadores de decisão são, comumente, consumidores de informação, analisando-a como fator crítico do seu desempenho, do seu setor e da empresa. Isto ocorre porque um executivo eficaz deve tomar decisões significativas como um processo sistêmico, objetivando uma influência positiva no desempenho e nos resultados da organização (DRUCKER, 2006). O trabalho gerencial é orientado a ação, portanto precisa de informações concretas para agir frente a uma realidade complexa e dinâmica. Considerando sua posição hierárquica, os tomadores de decisão tem acesso a informações privilegiadas e a uma maior quantidade de conteúdos, fontes e canais de informação. Neste sentido, um bom gestor deve ter a capacidade de identificar a informação útil dentre múltiplas fontes de informação internas e externas a que ele acessa (CHOO, *loc. cit.*). Para uma empresa atuar com uma gestão estratégica precisa apurar todos seus processos e sua real situação desenvolvendo ações corretivas constantes. Para isto deve focar seus objetivos e metas, ampliando suas estratégias de forma a manter seu crescimento e sua diferenciação competitiva. A gestão estratégica refere-se às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas concebidas para amparar as empresas na tomada de decisões estratégicas.

## Processo de tomada de decisão estratégica

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

Para que os gestores não sejam surpreendidos constantemente pelas mudanças do cenário em que atuam é importante que executem o planejamento de suas decisões e que tenham os processos internos e fluxos de trabalho bem descritos. Visto que a tomada de decisão apóia-se nas informações disponíveis, percebe-se que estas devem proporcionar ao gestor um razoável número de alternativas e possibilidades. Após ser considerada uma série de critérios, uma será estabelecida como a melhor ou a mais favorável. As decisões podem acarretar abrangências diversas. Estas podem ser classificadas como simples ou complexas, específicas ou estratégias, por exemplo, e suas conseqüências podem apresentar-se de forma imediata, a curto ou longo prazo ou, ainda, na combinação das formas anteriores (impacto multidimensional) (GOMES, 2006). Isto implica ao gestor ter, no processo decisório, o maior número de informações possíveis para a composição de suas alternativas, as quais devem culminar na melhor escolha.

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

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

O processo de tomada de decisão se caracteriza por três elementos: envolvimento, reversibilidade, realimentação (CHOO, 2006). A decisão por envolvimento é classificada em baixo, médio e alto. A decisão de baixo envolvimento ocorre quando o responsável pela condução do processo decide sozinho, sem consultar qualquer outra pessoa relacionada à situação. Quando a decisão é tomada por médio envolvimento o profissional responsável pelo processo considera as opiniões, restrições e questões levantadas durante a discussão com os demais envolvidos. E a decisão de alto envolvimento ocorre quando todos os envolvidos participam de forma ativa e democrática. O nível de envolvimento pode ser decido de acordo com o nível de importância das decisões dentro da organização, as quais podem ser classificadas como altamente importantes, importantes, medianamente importantes, pouco importantes e não importantes. Segundo Gomes (*op. cit*) o ideal é quando a decisão é tomada por consenso. A reversibilidade é quando o processo de decisão pode ou não ser revertido. Assim, deve-se atentar-se quanto ao nível organizacional que as decisões irreversíveis serão tomadas. E a realimentação é quando o processo de decisão pode ser subdividido em etapas. De tal modo que as decisões podem ir sendo tomadas etapa por etapa, sendo os resultados reavaliados e incorporados ao próprio processo de tomada decisão atual e futuro.

A tomada de decisão pode ser distinguida em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional (LOUSADA; VALENTIM, 2008). O nível estratégico consiste nas decisões a respeito dos objetivos e políticas de uma maneira geral da instituição e são decidias pela alta administração. O nível tático, geralmente, cumpre as determinações definidas pelo nível estratégico e, é composto por gerências, divisões e departamentos. As atividades rotineiras da instituição são decididas pelo nível operacional, composto por setores e seções vinculadas ao nível mais baixo da empresa. A informação orgânica se constitui como um dos fatores responsáveis pelo sucesso das organizações. Ela é intrínseca as funções e atividades da organização e tem a função de diminuir os riscos e incertezas no processo decisório influenciando diretamente no seu desempenho. O gestor executará suas atribuições de acordo com seu perfil administrativo e suas características gerenciais. Estas determinarão a forma como utilizará os subsídios informacionais a sua disposição. Não basta que as informações estejam organizadas, tratadas e disseminadas se o gestor não souber utilizá-la no momento oportuno e com a extensão correta. A informação é um recurso competitivo fundamental nas organizações, sendo um componente intrínseco a quase tudo o que uma organização faz. Desta maneira, a informação é utilizada para

diversos fins, entre eles, dar suporte a tomada de decisões, caracterizando esse processo como “intenso em informação”.

## **Metodologia**

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva do tipo estudo de caso, de cunho quantitativo e qualitativo e de natureza aplicada. Os dados foram recolhidos mediante levantamento. Para fundamentar teoricamente este trabalho, foi realizada a revisão de literatura, buscando rever os conceitos, os fundamentos e os princípios arquivísticos que circundam a gestão de documentos. Também, os conceitos de gestão empresarial foram estudados. O referencial teórico foi aprofundado no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, de acordo com as sugestões da professora orientadora. A pesquisa se delimitou ao estudo de uma empresa que está em processo de implementação de políticas de gestão documental, com aplicação de instrumentos de coleta de dados e conhecimentos prévios da pesquisadora sobre a entidade. Os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados foram o questionário e a observação direta. O roteiro de perguntas para o questionário foi elaborado com base nas percepções da pesquisadora que desenvolve um trabalho como arquivista na referida empresa. Elaborado o questionário, este foi submetido à revisão da professora orientadora da pesquisa. Após as sugestões, o instrumento foi validado e aplicado aos gestores. Os questionários foram aplicados a dez gestores e caracterizam-se por perguntas abertas e fechadas, referentes a informações gerais a respeito dos gestores e perguntas concernentes as percepções dos gestores sobre a informação e a tomada de decisão, além de perguntas relativas as suas percepções quanto à gestão documental e a tomada de decisão no seu ambiente de trabalho. O critério para seleção dos respondentes foi o cargo estratégico que ocupam na empresa, todos os selecionados responderam ao questionário. A codificação dos dados foi realizada após estes serem reunidos. A seguir são apresentados e analisados os dados coletados contendo a interpretação dos mesmos.

## **Apresentação e análise dos dados coletados**

A análise dos dados coligidos é apresentada a seguir em três subcapítulos: apresentação e análise das percepções dos gestores quanto à informação e à tomada de decisão; e de suas percepções quanto à gestão documental.

### **Apresentação e análise das percepções quanto à informação e à tomada de decisão**

Neste sub-capítulo foram analisadas as percepções dos gestores quanto à informação e a tomada de decisão a partir das respostas obtidas com a aplicação dos questionários. Com isto é possível identificar a relação que os gestores estabelecem entre a informação e o uso oferecido a ela. Ao longo do questionário, os gestores foram perguntados sobre o valor, na sua percepção, da informação no processo decisório. A análise dos dados revelou que para a maioria (80%) dos gestores a informação é imprescindível, sendo designada como relevante para 20% dos respondentes. A partir deste resultado é possível inferir que para a tomada de decisão a informação deve estar acessível a quem dela necessitar, tendo em vista o valor atribuído. As respostas dos gestores remetem à ideia de que a informação é um recurso competitivo fundamental nas organizações, sendo um componente intrínseco em quase tudo o que uma organização faz. Percebe-se, dessa forma, que na opinião da maioria ela tem um enorme valor no processo decisório, seja para lidar com a incerteza, seja para legitimar as decisões, ou na conformação de rotinas e regras decisórias que auxiliam a organização a lidar com a racionalidade limitada dos tomadores de decisão (CHOO, 2006).

A informação é utilizada para diversos fins, entre eles, dar suporte à tomada de decisões (dinâmicas ou estáticas). Para verificar o tipo de decisão executadas pelos gestores foram-lhes questionadas as características das decisões que comumente tomam. Quanto ao grau de envolvimento da equipe, 80% respondeu ser alto e apenas 20% indicou ser de média participação. Para a maioria (90%), dos gestores, as decisões efetivas podem ser revertidas e permitem a inserção de novos elementos, sendo que um (01) gestor de nível tático classifica suas decisões como irreversíveis e um (01) não respondeu à pergunta quanto à inserção de novos elementos. Considerando as fases do processo decisório, os gestores foram questionados quanto à intensidade do uso de informação em cada momento. Os resultados são apresentados no Quadro 3.

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

**Quadro 1 – Intensidade do uso da informação no processo decisório**

Os resultados demonstram que na percepção dos gestores a informação é altamente importante nas três fases do processo decisório. Neste processo precisa-se de informação para definir preferências e selecionar regras, para identificar e desenvolver alternativas de

solução disponíveis (presente), para conhecer as consequências das alternativas (futuro), e finalmente, para determinar a forma na qual se percorrerá do presente ao futuro (CHOO, 2006). Sendo, assim, a informação pode ser considerada o insumo fundamental para a tomada de decisão. O canal de informação é frequentemente utilizado pelos gestores nos distintos papéis decisórios para coletar suas informações do ambiente externo e interno, sendo a interação com este canal considerada muito importante. A forte relação entre o papel decisório empreendedor e as informações permite inferir que ao selecionar seus canais de informação os gestores realizam simplificações cognitivas que apóiam a construção dos seus modelos mentais, permitindo-lhes fazer escolhas oportunas (*Ibid*).

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

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

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

**Quadro 2 - Importância dos atributos da informação**

A literatura define a qualidade da informação como a soma de um conjunto de atributos apresentados no Quadro 4. Portanto, a avaliação da qualidade da informação não pode ser isolada do contexto situacional. Dentre os gestores pesquisados a confiabilidade e

a relevância da informação devem possuir alto grau de qualidade. Conforme Choo (2006), a confiabilidade e a relevância são consideradas como principais determinantes na escolha da informação.

### **Apresentação e análise das percepções quanto à gestão documental**

Neste sub-capítulo foram analisadas as percepções dos gestores quanto à gestão de documentos e a gestão empresarial. Com isto é possível delimitar como os gestores interpretam o processo de gestão documental. Primeiramente foi solicitado aos gestores que citassem três verbos, três adjetivos e três substantivos que eles relacionam com o processo de gestão de documentos. A análise destes verbos, adjetivos e substantivos – utilizando análise de conteúdo – consiste em uma ferramenta de apoio para determinar qual a relação e peso que a gestão documental tem na gestão empresarial. Os verbos (dezoito no total) mencionados são apresentados no Quadro 5 estruturado a seguir. Observa-se que o verbo ‘organizar’ foi o mais citado. Destaque para a repetição de outros verbos como ‘controlar’, ‘agilizar’, ‘encontrar’ e ‘rastrear’.

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

**Quadro 3 – Verbos**

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

adjetivos que caracterizam a gestão documental. Os adjetivos mencionados são apresentados no Quadro 6.

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

**Quadro 4 – Adjetivos**

Outros adjetivos como ‘confiável’, ‘importante’, ‘prático’, ‘seguro’ ‘ágil’, ‘fácil’ e ‘útil’ também tiveram frequência nas respostas, o que evidencia a importância dos resultados rápidos e confiáveis – semelhante ao processo decisório. Os tomadores de decisões fazem escolhas por meio de interações diversas, quase sempre envoltas em grandes incertezas, em ambientes turbulentos, sob grande pressão e com curto tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda respostas quase que imediatas (MOTTA, 1999). Neste contexto, um sistema de gestão documental se faz necessário para que se tenham informações precisas e organizadas de modo estruturado para que o gestor possa ter a noção do todo no momento da tomada de decisão. Além disso, a tomada de decisão estratégica é produto de avaliações, embasadas em processos estruturados de coleta, organização e difusão de informações, possibilitando, desta forma, apoio na tomada de decisão (DEBERTOLI *et al.*, 2002). Exigindo que o processo de gestão documental seja confiável, seguro e de fácil entendimento para que seja útil na coleta de informações que embasarão a decisão a ser tomada. Os gestores, também, citaram um conjunto de substantivos (vinte) relacionados à gestão documental, como exposto no Quadro 7. É importante salientar que o termo ‘arquivo’ foi o único citado mais de uma vez como o substantivo que caracteriza a gestão de documentos. Todos os demais foram citados uma única vez, demonstrando uma diversidade de compreensão relativa à gestão documental.

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

**Quadro 5 – Substantivos**

Termos como ‘organização’ e ‘simplicidade’ foram citados demonstrando que os produtos da gestão documental devem possuir procedimentos sistematizados e de fácil entendimento. Ressalta-se que esta questão foi respondida por apenas sete dos gestores consultados com o questionário. A simplificação dos métodos de trabalho deve ser um dos atributos da gestão documental. Ao se instituir políticas de criação, utilização e fluxo de documentos, por exemplo, a sequência administrativa de cada fase precisa ser analisada para que os métodos de trabalho sejam simplificados a tal ponto que cada fase contribua, de fato, no sentido de que a operação seja realizada de modo fácil e seguro (SCHELLENBERG, 2006), disponibilizando a informação o mais rápido possível. Ao se analisar os verbos, adjetivos e substantivos mais lembrados quando o assunto é gestão documental, percebe-se que os gestores citaram: agilizar, controlar, encontrar/rastrear, organizar, confiável/seguro, fácil/prático, importante, necessário, útil. Palavras, que podem ser associadas com os objetivos da gestão documental que são, segundo:

organizar, de modo eficiente, a produção, administração, gerenciamento, manutenção e destinação dos documentos. Agilizar a eliminação de documentos que tenham valores administrativos, fiscais, legais, históricos ou científicos. Garantir o uso da informação quando e onde se fizer necessária. Garantir a preservação e o acesso dos documentos de caráter permanente, reconhecidos por seu valor histórico e científico (MULLER; FEITH; e FRUIN, 1973).

Com o intuito que relacionar a informação documentada e a tomada de decisão, convidou-se os gestores para que descrevessem uma situação decisória típica em que a informação documentada fosse imprescindível. A maioria dos gestores (90%) respondeu esse questionamento, sendo que também a maioria classificou a situação descrita como simples (60%) e dinâmica (80%). As respostas demonstram que a maioria dos gestores está comprometida a responder aos órgãos vinculados ao poder concedente ou que envolvem situações financeiras. Estes procedimentos, geralmente, requerem a pesquisa de documentos anteriores para que se confirme e/ou avalie o diagnóstico para a formulação de sua resposta. Isto comprova que, de fato, a informação orgânica é utilizada pelos setores da empresa para decidir, agir e controlar as decisões e as ações empreendidas (informações de valor primário) e para efetuar pesquisas retrospectivas que evidenciem decisões e ações passadas (informações de valor secundário) (ROUSSEAU; COUTURE, 1998). As indagações e/ou respostas referenciam, geralmente, documentos anteriores, referências estas que, se realizadas de forma padronizada, facilitarão a comunicação. Isto implica na interferência da arquivística desde a concepção dos documentos. Ao serem questionados quanto à importância da interferência arquivística considerando as fases da gestão

documental, os gestores apontaram a utilização/ conservação de documentos como a fase mais importante, conforme demonstrado no Quadro 8.

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

**Quadro 6 - Interferência arquivística nas fases da gestão documental**

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

Há três formas em que as organizações têm criado e utilizado informações como um fator estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das mesmas (CHOO, 2006). Em primeiro lugar, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo; num segundo momento, cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. E, por último, as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. A importância da interferência arquivística nos procedimentos de padronização de documentos foi considerada alta nas fases de produção e recepção/registro (Quadro 9).

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

**Quadro 7 - Interferência arquivística nos procedimentos**

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

procedimentos padronizados formaliza a comunicação e imprime maior credibilidade à empresa.

A arquivística possui diretrizes que se ocupam em integrar e englobar, simultaneamente, os arquivos administrativos e permanentes, interferindo em todo o seu ciclo vital. Ao serem questionados sobre o direcionamento das políticas arquivísticas a maioria (90%) dos gestores entende que os arquivos administrativos e permanentes devem ser abrangidos em sua totalidade e 10% que somente os arquivos permanentes devem ser compreendidos. Ao se direcionar as políticas arquivísticas de maneira a englobar os arquivos administrativos e permanente se permite “garantir a unidade e a continuidade das intervenções dos arquivos, colocando em perspectiva as três idades dos mesmos, com articulação e estruturação das atividades arquivísticas” (CASTANHO; GARCIA; SILVA, 2006, p. 38). Desse modo, transforma-se a gestão documental em uma ação simultânea e organizada, convertendo-a a um sistema completo, eficaz e estruturado. A maioria dos gestores comunga desta mesma opinião.

Em concordância com o direcionamento das políticas arquivísticas, a maioria (90%) dos gestores também define como sendo necessária a interferência arquivística nos arquivos administrativos e permanente e apenas 10% entende que a interferência deva ocorrer somente nos arquivos permanentes. A gestão documental deve considerar o todo, ou seja, os documentos, nas fases corrente, intermediária e permanente. Entende-se que os documentos, na fase permanente, são importantes, na medida em que vão permitir que as informações possam ser recuperadas “para um reexame dos resultados e fundamentos de decisões passadas e para o esclarecimento de questões como a existência de precedentes, a composição de grupos decisórios e o procedimento adequado para uma situação de escolha” (CHOO, 2006, p. 411). Para a maioria dos gestores tanto o direcionamento quanto as políticas arquivísticas devem ser integradas, envolvendo arquivos correntes, intermediários e permanentes. Porém, em ambas as questões, existiu a opinião de que apenas os arquivos permanentes fossem tratados. Este posicionamento está em harmonia com a corrente da arquivística tradicional, a qual se recusa a considerar os documentos de valor administrativo como parte integrante do trabalho do arquivista, deixando-o a cargo da administração. Neste entendimento, o arranjo e a descrição recebem atenção especial, pois para esta corrente o objetivo da documentação arquivística é a pesquisa histórica.

Lopes (1997) critica este posicionamento afirmando que se trata de uma construção contraditória, porque não trabalha na origem do documento. Desta forma, não se poderá tratar a documentação, estabelecer seus prazos de retenção, nem recolhendo apenas o que

for adequado para a guarda permanente. Isso torna os arquivos permanentes depósitos de massa documental acumulada, guardada sem tratamento adequado. O tratamento arquivístico deve ser voltado para uma ação global, sem fragmentação, com o reconhecimento das peculiaridades de cada fase do ciclo de vida dos documentos sem barreiras entre elas (*Ibid.*). Neste sentido, Rosseau e Couture (1998, p. 70) entendem o tratamento documental como uma “maneira integrada e englobante que tem como objectivo ocupar-se simultaneamente do valor primário e do valor secundário do documento”. O tratamento dispensado aos arquivos deve ser entendido a partir da visão do todo, resultando no “aumento das possibilidades do uso da informação registrada para tomada de decisões nos arquivos corrente e nas suas extensões, os intermediários” (LOPES, *op. cit.*, p. 110).

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

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

O estabelecimento de prazos de guarda é o produto de uma das principais fases da gestão documental. É na avaliação dos documentos que se define o ciclo de vida de cada item documental e/ou classe/série, contribuindo para que somente a documentação relevante seja preservada. Quando questionados sobre a relevância do estabelecimento de prazos de guarda para a documentação, os gestores atribuíram alto grau de importância a esta função, pois a relevância foi considerada ‘alta’ por 70% dos gestores e ‘média’ por 30%. A avaliação documental é uma função essencial, pois determina qual documentação a ser eliminada e qual deve ser conservada permanentemente, ou seja, determina quais informações serão legadas às gerações futuras (CRUZ MUNDET, 1996). Esta função está intimamente relacionada ao ciclo vital dos documentos, cujas fases se distinguem em função da utilidade administrativa, legal e fiscal dos documentos e seu valor histórico. O alto grau de importância atribuído a esta função, demonstra a preocupação dos gestores em selecionar as informações pertinentes às ações administrativas e a preservação da história da organização. O estabelecimento de prazos de guarda possibilita a racionalização dos arquivos e garante eficiência. Isto ocorre porque permite eliminar, de forma criteriosa e segura, os documentos que cumpriram a sua função administrativa e são desprovidos de valor para a pesquisa e, também, porque assegura a preservação do patrimônio documental que serve como testemunho das atividades cotidianas da organização.

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

inexistente. São novos métodos de classificação e arquivamento de documentos, mudando do empírico para o metodológico. É necessário perder a posse pelos documentos passando a entendê-los como patrimônio da empresa, que possuem temporalidade e são suscetíveis à eliminação (de acordo com seu valor).

### **Considerações finais**

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

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

A análise das respostas permite inferir que a avaliação documental é uma função considerada essencial pelos gestores. A partir dos procedimentos de avaliação é possível controlar o ciclo de vida dos documentos, definindo o que será guardado junto aos produtores/usuários (no arquivo corrente), no arquivo intermediário e no arquivo permanente. Isto otimiza a busca da documentação e da informação que contém pois, de acordo com a tabela de temporalidade, é possível identificar o seu local de guarda, além de apontar a preservação de informações relevantes para a organização, diminuindo a sua sobrecarga. De acordo com a análise realizada, é possível identificar que os gestores estabelecem uma relação intrínseca entre a informação e o uso que fazem dela para a tomada de decisão. A informação é considerada insumo competitivo. Para tanto ela, deve estar disponível em tempo, tendo em vista o valor imprescindível que tem neste processo. A confiabilidade e a relevância são elementos indispensáveis à informação, pois é ela que sustentará a decisão tomada. Na percepção dos gestores a informação é altamente importante nas três fases do processo decisório na identificação e definição do problema, na busca de alternativas e na escolha e implementação da solução.

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

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

A análise dos verbos, adjetivos e substantivos remetidos à gestão documental pelos gestores permite inferir os resultados esperados por eles quanto aos procedimentos arquivísticos executados na empresa. Entre as palavras citadas pelos respondentes deste estudo estão: agilizar, confiável/seguro, controlar, encontrar/rastrear, fácil/prático, importante, necessário, organizar, útil. Estas palavras, além de possuírem forte relacionamento com os objetivos da gestão documental, revelam que entre os resultados esperados estão: agilidade na busca pela informação desejada, utilidade e confiabilidade dos procedimentos, e controle e rastreabilidade da massa documental produzida. Também, é possível inferir que os gestores consideram a gestão documental necessária para a empresa, constituindo-se como uma forma de organização da massa documental produzida/recebida. De acordo com a análise realizada, a interferência arquivística, considerando as fases da gestão documental, é importante na fase de utilização/conservação dos documentos. Porém, um programa de gestão documental que contemple os resultados desejados pelos gestores deve abranger as fases de produção, utilização/conservação e destinação final de documentos. Somando-se a isto, o direcionamento tanto das políticas quanto da intervenção arquivística devem ser integradas, envolvendo arquivos correntes, intermediários e permanentes. Isso demonstra a preocupação dos gestores com a documentação desde o momento de sua concepção/ recepção até sua disponibilização, quando de sua guarda permanente.

A análise dos resultados obtidos permitiu identificar que a implementação de políticas arquivísticas ocasionou mudança de cultura na empresa. Anterior à introdução do conceito de gestão documental na empresa existia uma realidade construída e sustentada por um conjunto de ideias, valores e normas empíricos, no qual cada colaborador organizava sua documentação de acordo com seus princípios. Assim, o conceito e, por conseguinte, a aplicação de procedimentos arquivísticos na empresa, suscitou uma quebra de paradigma na

cultura até então estabelecida. Desta forma, perdeu-se a posseção pelos documentos, inserindo-os em uma forma sistematizada e englobante de procedimentos que os gerenciam desde sua produção/ recepção até sua disponibilização quando de valor permanente.

A investigação, discussão e reflexão sobre as percepções de gestores de uma organização privada quanto à gestão documental, permite afirmar que estes a consideram de suma importância para a gestão empresarial. Porém, fazem-se necessários esforços no sentido de que as empresas possuam profissionais habilitados a planejar e instituir políticas de gestão de documentos fundamentadas em teorias e desenvolvidas metodologicamente para que as informações desejadas pelos tomadores de decisão estejam acessíveis e estruturadas no momento adequado. Nesse contexto, ao encerrar este trabalho, acredita-se ter contribuído com os estudos arquivísticos, que devem ter sempre presente a pesquisa como elemento de base para o seu desenvolvimento. Considerando que as organizações encontram-se definidas como sistemas de decisões, com um comportamento intencionalmente racional, evidenciou-se a importância de desenvolver estudos que permitam aprofundar teoricamente o conhecimento da relação entre gestão documental e gestão empresarial, o que, conseqüentemente, influencia na competitividade organizacional e na busca da ascensão e da consolidação da arquivística.

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

## Referências

- ALDAY, H. E. C. Estratégias empresariais. In.: Gestão empresarial. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Superior, 2002. Disponível em: <<http://www.fae.edu>>. Acessado em: 03 mar. 2010.
- BELLOTTO, H. L. *Arquivos permanentes: tratamento documental*. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.
- BERNARDES, I. P. *Como avaliar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. (Projeto Como Fazer; v. 1).

- CASTANHO, D. M.; GARCIA, O. M. C.; SILVA, R. B. P. da. *Arranjo e descrição de documentos arquivísticos*. Santa Maria: UFSM, 2006.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo, SENAC, 2006.
- CRUZ MUNDET, J. R. *Manual de arquivística*. 2ª ed. Madri: FGSR, 1996.
- DEBORTOLI, G. et al. Inteligência competitiva e o contexto ambiental: uma perspectiva evolutiva da teoria das organizações. In: *Simpósio de Engenharia de Produção*, 9., 2002, São Paulo. Anais... São Paulo: ABREPO, 2002
- DRUCKER, P. A decisão eficaz. In: *Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 09-26.
- GOMES, L. F. M. et. al. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GONÇALVES, J. *Como classificar e ordenar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. (Projeto Como Fazer, v. 2)
- GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. In.: *Ciência da Informação* [online]. 2004, vol.33, n.1, p. 72-80. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acessado em: 15 jan. 2010.
- INOJOSA, R. M. *Gerenciamento de documentos: avaliação*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ARQUIVOS UNIVERSITÁRIOS, 1., Campinas, 1992. Anais... Campinas: UNICAMP, 1992.
- JARDIM, J. M.. *O conceito e a prática da gestão de documentos*. Revista Acervo do Rio de Janeiro. v. 2, n. 2. p.36-42. Jul/dez.1987.
- LOPES, L. C. *A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada*. Rio de Janeiro: Arquivo Público, 1997.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P.. Informação orgânica como insumo do processo de tomada de decisão empresarial. In.: *ENEARQ*, 12., 2008, Salvador. *Anais eletrônicos...* Salvador: UFBA, 2008. Disponível em: <<http://www.enearq2008.ufba.br>>. Acessado em: 17 dez. 2009.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- MULLER, S.; FEITH, J. A.; FRUIN, R. *Manual de arranjo e descrição de arquivos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1973.
- PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R. Modelos de tomada de decisão em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado em Belo Horizonte. In.: *DataGramaZero Revista de Ciência da Informação* [online]. 2008, vol. 9, n.4. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acessado em: 19 mar. 2010.
- REZENDE, Y.; MARCHIORI, P. Z. A gestão estratégica dos sistemas de informações bibliográficas. In.: *Ciência da Informação* [online]. 1994, vol.22, n.3, p. 254-257. Disponível em: <<http://revista.ibict.br>>. Acessado em: 03 mar. 2010.
- RODRIGUES, A. M. L. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. In.: *Perspectivas da Ciência da Informação*. Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 102-117, jan./abr. 2006. Disponível em:< <http://www.eci.ufmg.br>>. Acessado em: 03 jan. 2010.
- ROUSSEAU, J.; COUTURE, C. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998. (Nova Enciclopédia, 56).
- SHELLENBERG, T. R. *Arquivos modernos: princípios e técnicas*. 6º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- SOLINO, A. da S.; EL-AOUAR, W. A. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. In.: *Cadernos de pesquisa em administração*. 2001, vol. 8, n.3. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acessado em: 19 mar. 2010.