

Sistema de Gestão Integrado: desvendando o protocolo do IMEQ/PB – INMETRO

¹Esmeralda Porfírio de Sales
esmelsalles@yahoo.com.br

²Christian Palmer Ferreira da Silva
christ_palmer@hotmail.com

³João Paulo do Nascimento Soares
paulinhopb_23@hotmail.com

RESUMO

O Instituto de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO, no intuito de uniformizar os métodos de trabalho e documentação através do monitoramento em uma base consolidada, e reunindo todas as áreas operacionais por meio da internet, adotou um sistema informatizado, o SGI (Sistema de Gestão Integrada). Esse sistema foi criado pelo IPEM-RS (órgão delegado do INMETRO no Rio Grande do Sul), em 1995 e a partir de 2008 foi gradativamente implantado nas demais redes de metrologia do INMETRO. Esse sistema engloba todos os serviços referentes as atividade-meio: assessoria jurídica, contabilidade, recursos humanos, patrimônio, dentre outros; atividades fins: metrologia e qualidade; e, também, atividade-meio/atividades-fins, é o caso do protocolo. O objetivo deste trabalho é desvenda o porquê do protocolo ser considerado um campo que envolve tanto atividades-meios, quanto atividades-fins. Desta forma, no decorrer deste artigo foram respondidas algumas perguntas, tais: o que é protocolo? Qual a sua importância para a tomada de decisão? Quais os benefícios de um sistema de protocolo informatizado?

Palavras-chave: Sistema de Protocolo; Atividade Meio e Fim; Tomada de Decisão.

INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, é premente a necessidade de considerar a informação como um serviço de utilidade pública, um serviço que existe para o bem

¹ Professora do Curso Bacharelado em Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

² Graduando em Arquivologia pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB

³ Graduando em Arquivologia pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB

comum, fornecendo ao cidadão subsídio básico. As instituições públicas hoje são constantemente desafiadas para se adaptar às mudanças ambientais que perpassa pelos avanços tecnológicos, estratégias competitivas, leis governamentais, condições instáveis na economia, na gestão da informação e na sociedade. A internet é um dos meios mais rápidos no tocante a disseminação da informação, para tanto se expandiu pelo mundo em curto espaço de tempo, principalmente na comunidade acadêmica, governos e empresas públicas e privadas.

De acordo com Vergara (1993, p. 137) no processo de decisão a informação assume capital de relevância, na medida em que, se adequada, diminui a incerteza provocada pelo ambiente. Assim os gestores têm como uma de suas atividades mais críticas, o empenho no processo decisório, sendo suas decisões tomadas sobre as principais funções esperadas da liderança como decidir sobre os meios para atingir os fins, estabelecer metas, defender a organização de ataques internos e externos.

Vê-se que o processo de tomada de decisão está vinculado aos aspectos do poder e da informação, ou seja, gerenciar implica em obter – ou não – informações em tempo adequado e com qualidade.

Deste modo a informação no âmbito da gestão pública pode ser caracterizada como um instrumento de apoio ao processo decisório. Nessa perspectiva o administrador das entidades públicas ou privadas, no seu cotidiano, enfrenta situações de grandes dificuldades, em virtude do volume de informações que precisam ser analisadas antes de qualquer decisão, com o objetivo de reduzir os riscos de suas decisões. Para Mintzberg (2004) a capacidade de tomada de decisão de uma organização está baseada em um conjunto importante de regras. As organizações são arranjos hierárquicos onde a capacidade e responsabilidade está concentrada no topo da organização. Autoridade e responsabilidade da tomada de decisão seguem um procedimento formal e as regras aplicadas a cada posição na hierarquia. Dessa forma a organização é vista como um conjunto de regras, combinações e procedimentos.

Portanto, o nosso trabalho tem por objetivo apresentar o Sistema de Gestão Integrada do INMETRO/IMEQ/PB e sua aplicabilidade concernente a tomada de decisão, além dos benefícios de um sistema de protocolo informatizado.

2. BREVE HISTÓRICO DO INMETRO/IMEQ/PB – A Atuação do INMETRO

No Brasil, o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia — INMETRO, assume um papel de destaque no cenário industrial atual. Isto porque, além de manter a confiabilidade de todo processo metrológico - a metrologia, ou ciência das medições é considerada a base técnica para a qualidade - assume a qualidade industrial, como imprescindível para a melhoria da qualidade de vida do brasileiro. É a qualidade que propicia produtos e serviços seguros, confiáveis, eficientes e duráveis, representando satisfação e economia para o consumidor.

O INMETRO tem como missão:

Contribuir decisivamente para o desenvolvimento socioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da metrologia e da Qualidade, de forma a promover a inserção competitiva e o avanço tecnológico do País, assim como assegurar a proteção do cidadão, especialmente nos aspectos ligados à saúde, à segurança e ao meio ambiente.⁴

Assim, uma de suas competências é manter estruturado um sistema de informações, em ciência e tecnologia, bem como a sua difusão. Justifica esse esforço, o fato de atender à demanda crescente de informações tecnológicas nos campos da metrologia, normalização e qualidade industrial, contribuindo para o incremento comercial, como para a melhoria dos processos industriais existentes. Nesse sentido, Araújo e Freire (1996, p.3) dizem:

[...] a informação científica e tecnológica é produto da prática histórica e social da sociedade moderna, usa códigos de linguagem, símbolos e signos reconhecidos nessa sociedade e os canais de circulação de mensagens disponíveis, no sistema de comunicação.

As autoras complementam a nossa percepção sobre o tema em pauta, acrescentando que “a informação tecnológica não é um fim em si mesma, pois deve envolver todas as áreas e estar acoplada à demanda (ARAÚJO; FREIRE, 1996).

⁴ Refere-se à missão do INMETRO obtida junto ao corpo gerencial em Planejamento Estratégico em 1998.

2.1 A Atuação do IMEQ-PB

O Instituto de Pesos e Medidas do Estado da Paraíba criado através da Lei nº 3.543, de 24 de julho de 1968, é um órgão autárquico, com personalidade jurídica autonomia administrativa e financeira. Inicialmente vinculado à Secretaria Extraordinária do Planejamento e Coordenação Econômica. Ao IPEM – PB incumbe exercer as atividades pertinentes ao sistema metrológico instituído pela União Federal, decreto lei 240, de 28 de fevereiro de 1868 e decreto 62.292 de 22 de fevereiro de 1968. A partir de 12 de dezembro de 2002, através da Lei 7.276, o Instituto de Pesos e Medidas da Paraíba, passa a denominar-se Instituto de Metrologia e Qualidade Industrial da Paraíba, vinculado à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico.

O IMEQ/PB é responsável pela execução das atividades de natureza Metrológica e de Controle de Qualidade de bens e serviços, por delegação do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO. Tem como missão “Contribuir de forma eficaz e efetiva, para o desenvolvimento sócio-econômico da Paraíba, através da Metrologia e Qualidade”, e como visão, “Ser referência de credibilidade, confiança e eficiência na área de Metrologia e Qualidade no Estado da Paraíba e perante a RBMLQ/INMETRO”.

Conforme texto no portal do Governo da Paraíba, na Internet, na página do IMEQ/PB www.imeq.pb.gov.br qualidade é entendida como “o atendimento a requisitos especificados em Normas e Regulamentos Técnicos especialmente no que diz respeito aos aspectos de saúde, segurança e meio-ambiente”, sendo o produto final de todo o trabalho desenvolvido pelo Instituto.

Na mesma página, consta como objetivo do IMEQ/PB:

[...] manter e aperfeiçoar um sistema de avaliação da conformidade reconhecido internacionalmente e adequado às necessidades da sociedade brasileira, que proporcione impacto positivo na economia nacional, promova a competição justa e proteja o consumidor.

Para tanto, buscamos disponibilizar no mercado maior quantidade de produtos, processos e serviços em conformidade com as Normas e os

Regulamentos Técnicos, através da descentralização e da diversificação da sistemática de Avaliação da Conformidade.

3. SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA

O rápido crescimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) faz surgir novas formas de produção, disseminação, acesso, busca e uso da informação.

Para Jardim (1999, p.1), com a criação das tecnologias, como a criação dos espaços informacionais virtuais, não incluirá as instituições documentais tradicionais, mas as funções das instituições como bibliotecas e arquivos terão novas configurações de gestão da informação.

A tendência é que os serviços de informação arquivística como é o caso dos sistemas de protocolo, serão criados e disponibilizados em espaços virtuais através da Web. Para tanto, o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia, criou o SGI – Sistema de Gestão Integrada.

3.1 SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA – SGI

O Sistema de Gestão Integrada (SGI) é um software de gestão informatizado utilizado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO. Foi desenvolvido em 1995 pela equipe de programação do Instituto de Pesos e Medidas do Rio Grande do Sul (IPEM-RS) - órgão delegado ao INMETRO. Originalmente foi criado em um ambiente próprio de intranet, ou seja, “rede particular formada por servidores privados [...] copia o modelo de navegação de internet, mas oferece acesso somente aos usuários autorizados na rede interna da instituição” (Dicionário Tecnologia e Inovação, 2010). O SGI tem intuito de suprir as necessidades de gestão; e interligar todos os órgãos delegados ao INMETRO.

Em 2008, houve uma migração no sistema de banco de dados do SGI, possibilitando que ele assumisse características de extranet, isto é, “rede de computadores que usa a tecnologia da Internet para conectar empresas com seus

fornecedores, clientes e outras empresas que compartilham objetivos comuns” (SOIBELMAN, 2000 *apud* MANZIONE; MELHADO, 2004).

O banco de dados, ou seja, “acervo de informações e dados coletados de pesquisa, planilhas, relatórios e publicações reunidos em arquivo eletrônico para uso da organização para estudo e tomadas de decisões” (Dicionário Tecnologia e Inovação, 2010) que passou a ser utilizado foi o Oracle-Web, o que permitiu o gerenciamento de informação bem como seu armazenamento em quatro servidores, que se encontra em quatro estados brasileiros, são eles: Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Também são utilizados dois servidores para back-up, sua localização é de caráter sigiloso.

Anteriormente ao SGI, todos os órgãos delegados ao INMETRO possuíam seu próprio sistema, normalmente, desenvolvido pela equipe de TI de cada um deles, entretanto não havia a preocupação em se estabelecer uma padronização dos serviços, padronização essa que o SGI conseguiu suprir, assim como a otimização dos serviços, o que podem ser entendidos como pontos positivos. Quanto aos pontos negativos, destacam-se os fatos de se precisar de uma conexão banda larga de alta velocidade e o uso de versões específicas de softwares.

Em um ⁵site específico, o INMETRO mantém atualizado uma planilha na qual é possível identificar quais órgãos já são contemplados com o SGI (Atualmente, todos os 26 órgãos do INMETRO utilizam o SGI. No Instituto de Metrologia e Qualidade Industrial da Paraíba – IMEQ/PB, o SGI foi implantado em meados de 2010); além de informações referentes à implantação do SGI; mudanças e implantações no sistema; e é possível acompanhar quais os órgãos já são contemplados com os diversos módulos existentes no sistema. No site também há um serviço de *help-desk*, no qual é possível fazer sugestões, tirar dúvidas e contestações ao SGI. Vale dizer que, os funcionários recebem treinamento quando da implantação do sistema, e também há manuais insertos no próprio SGI.

Dentre todas as 876 tabelas, 926 telas e 912 relatórios⁶ que o SGI contempla, há um campo voltado para o PROTOCOLO. O protocolo é o setor “encarregado do

⁵ <http://ias.inmetro.rs.gov.br/implatacoes> - No entanto, só pessoas com acesso ao SGI podem acessar o site

⁶ Dados retirados do periódico “Na Medida” n°. 417 de setembro de 2010.

recebimento, registro, distribuição e movimentação de documentos em curso” (PAES, 2007, p. 27). Referentes tanto a atividades meio, quanto a atividades fins. O Instituto de Metrologia e Qualidade Industrial da Paraíba – IMEQ/PB não tem um plano de classificação, e o seu protocolo encontra-se vinculado diretamente à Coordenadoria de Apoio Administrativa.

3.2 Arquivos Correntes

São constituídos de documentos em curso ou frequentemente consultados como ponto de partida ou prosseguimento de planos, para fins de controle, para tomada de decisões das administrações. (PAES, 2004, p.54).

Inicialmente, apresentaremos os conceitos de gestão documental e protocolo, que serão de grande importância para uma melhor compreensão do tema proposto. “Considera-se *gestão de documentos* o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente” (Lei Federal nº 8.159, de 1991), e protocolo:

“é a denominação geralmente atribuída aos setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso; denominação atribuída ao próprio número de registro dado ao documento; Livro de registro de documentos recebidos e/ou expedidos” (PAES, 2004, p. 27)

Dentre os cinco setores distintos das atividades de arquivos correntes (Protocolo, Expedição, Arquivamento, Empréstimo e Consulta Destinação) daremos atenção especial ao Protocolo. É sabido que durante a sua tramitação, os arquivos correntes podem exercer funções de protocolo (recebimento, registro, distribuição, movimentação e expedição de documentos), daí a denominação comum de alguns órgãos como Protocolo e Arquivo.

Para Shellenberg (2006, p. 98)

[...] O sistema de registro primitivo em guardar os documentos de um órgão em duas séries, uma constituída de papéis expedidos e outra de recebidos. A característica essencial do sistema, da qual se deriva o seu nome, é o registro. No serviço de registro protocolam-se os documentos na ordem em que se acumulam, atribuem-se lhes números consecutivos. Esses números são a chave para o controle dos documentos em ambas as séries, e constituem um meio de referência para o nome dos signatários e para os assuntos dos documentos; nos índices as pessoas e os assuntos são identificados pelos mesmos, indicando a ordem dos documentos em cada série.

3.3 Procedimentos do Protocolo IMEQ/PB

Ao Setor de Protocolo (Núcleo de Comunicação e Protocolo) do IMEQ/PB compete: autuação de documentos de atividades meio e fins; tramitação de documentos e processos; recebimento e envio de correspondências, inclusive malotes; registros de documentos (memorandos, requerimentos, defesas e recursos administrativos, ofícios, auto de infração, dentre outros). Para realizar todas essas atividades é necessário utilizar ⁷cinco telas do SGI.

3.3.1 Autuação de documentos

A “autuação de documentos é ação pela qual um documento recebido **no protocolo** passa a constituir processo” (Curso Básico de Protocolo 2ed, 2003, **grifo nosso**). Outro ponto negativo do SGI refere-se à necessidade de se utilizar quatro campos para autuação de processos referentes a atividades fins, diferentemente dos processos de atividade meio, o qual precisa preencher apenas uma tela. Após a autuação dos processos o SGI gera um número de protocolo e número de processo. Posteriormente será possível se fazer a recuperação da informação desses processos através do número de protocolo, ou número de processo, ou número do documento, ou assunto. Todas as páginas dos processos são numeradas e rubricadas, conforme estabelecido no § 4º da Lei Federal nº. 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo.

⁷ Ver Figuras 1, 2, 3, 4, 5.

3.3.2 Trâmite

O trâmite é “curso do documento **ou processo** desde sua produção ou recepção até o cumprimento de sua função administrativa” (Dicionário de Terminologia Arquivística, 2008, p.164, grifo nosso). Logo após o recebimento, registro e autuação dos documentos são feita a tramitação destes aos seus devidos setores, isto também é feito pelo SGI. No caso específico dos processos referentes às atividades fins do IMEQ/PB aguarda-se um prazo de dez dias corridos, a contar de sua autuação, no setor de protocolo esperando a defesa da parte interessada, só depois é feito seu trâmite.

3.3.3 Recebimento e envio de correspondências e malotes

No caso de envio de correspondências é utilizado uma lista de postagem própria da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, à qual o IMEQ/PB tem contrato. Já para os malotes é possível utilizar o protocolo informatizado do SGI para se imprimir guias de remessas.

3.3.4 Registro de documentos

É o preenchimento no protocolo informatizado de dados documentais identificadores, que posteriormente servirão como pontos de acesso. Tais como: interessado; assunto; número do documento; dentre outros, cujos documentos são registrados.

4. Vantagens de um protocolo informatizado do IMEQ/PB:

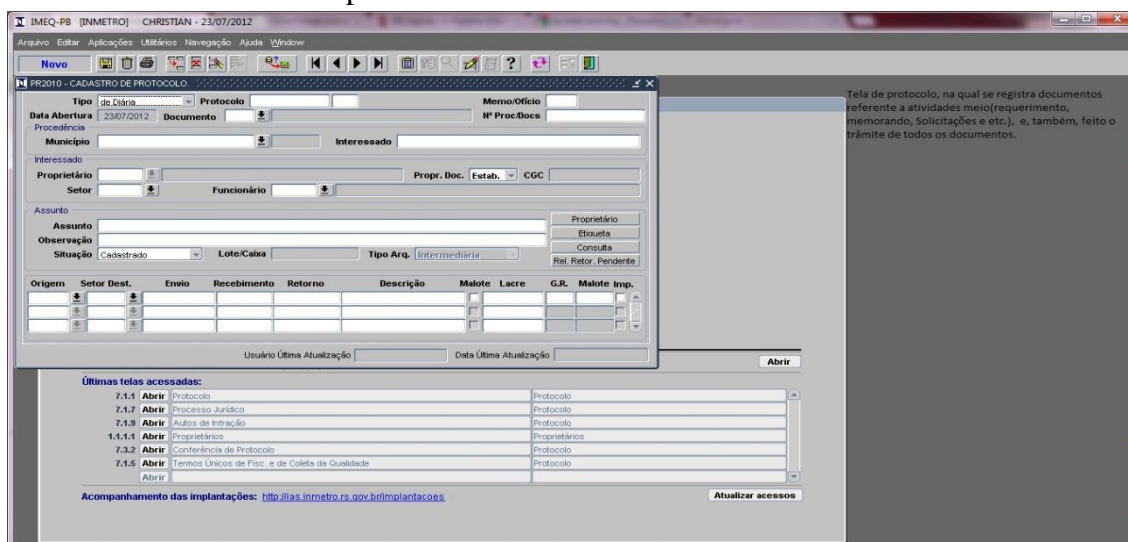
Nessa perspectiva, o SGI disponibilizou aos órgãos do INMETRO um sistema de protocolo informatizado que, por ser bem planejado, proporciona aos usuários, dentre outras, as seguintes vantagens:

- Facilidade e eficácia na recuperação da informação;
- Controle de todos os processos em trâmite;

- Disponibilidades de informações precisas e atualizadas independente do local da pesquisa;
- Compartilhamento das informações por múltiplos usuários com diferentes objetivos.

5. Apresentação Virtual do Sistema

FIGURA 1: Tela utilizada para Cadastro de Protocolo



Tela de protocolo, na qual se registra documentos referente a atividades meio(requerimento, memorando, Solicitações e etc.), e, também, feito o trâmite de todos os documentos.

| Origem | Setor Dest. | Envio | Recebimento | Retorno | Descrição | Malote | Lacre | G.R. | Malote Imp. |
|--------|-------------|-------|-------------|---------|-----------|--------|-------|------|-------------|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Últimas telas acessadas:

| | | | |
|---------|-------|---|---------------|
| 7.1.1 | Abriu | Protocolo | Protocolo |
| 7.1.7 | Abriu | Processo Jurídico | Protocolo |
| 7.1.8 | Abriu | Autos de Initação | Protocolo |
| 1.4.1.1 | Abriu | Proprietários | Proprietários |
| 7.3.2 | Abriu | Conferência de Protocolo | Protocolo |
| 7.1.5 | Abriu | Termos Únicos de Fisc. e de Coleta da Qualidade | Protocolo |
| | Abriu | | |

Acompanhamento das implantações: <http://as.inmetro.rs.gov.br/implantacoes>

FONTE: INMETRO/IMEQ/PB (2012)

Tela utilizada para a autuação de documentos referentes à atividade meio, bem como o cadastro de correspondências. Para cada documento autuado e cadastrado é gerado um número de protocolo e, também, um número de processo no caso de autuação de documentos. Vale dizer que essa numeração é reiniciada a cada ano.

FIGURA 2: Tela de Cadastro de Estabelecimentos/Detentores

FONTE: INMETRO/IMEQ/PB (2011)

Tela utilizada para verificação de cadastra da pessoa (física ou jurídica) autuada, quando não há cadastro ele é feito na mesma tela.

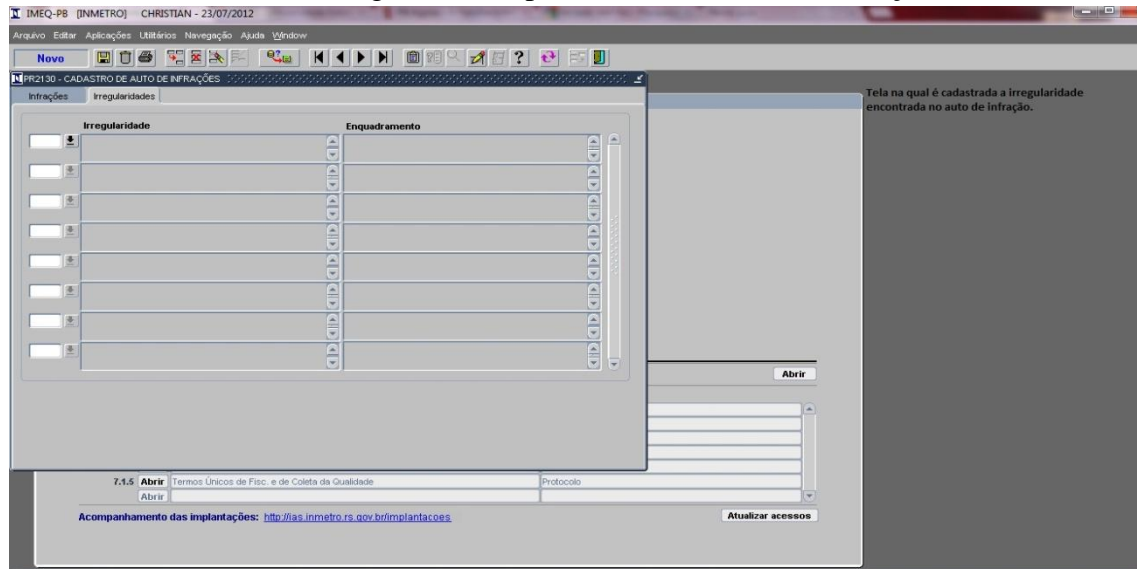
FIGURA 3: Tela Autuação dos Autos de Infrações

FONTE: INMETRO/IMEQ/PB (2011)

Tela utilizada para autuação dos Autos de Infração (documentos gerados pelos fiscais do INMETRO quando encontrado irregularidades nos estabelecimentos, ou taxímetros, ou cronotacógrafo, dentre outras verificações) isto é, documentos referentes

à atividade fim do IMEQ/PB – INMETRO. Terminada a autuação é gerado um número de protocolo e outro de processo.

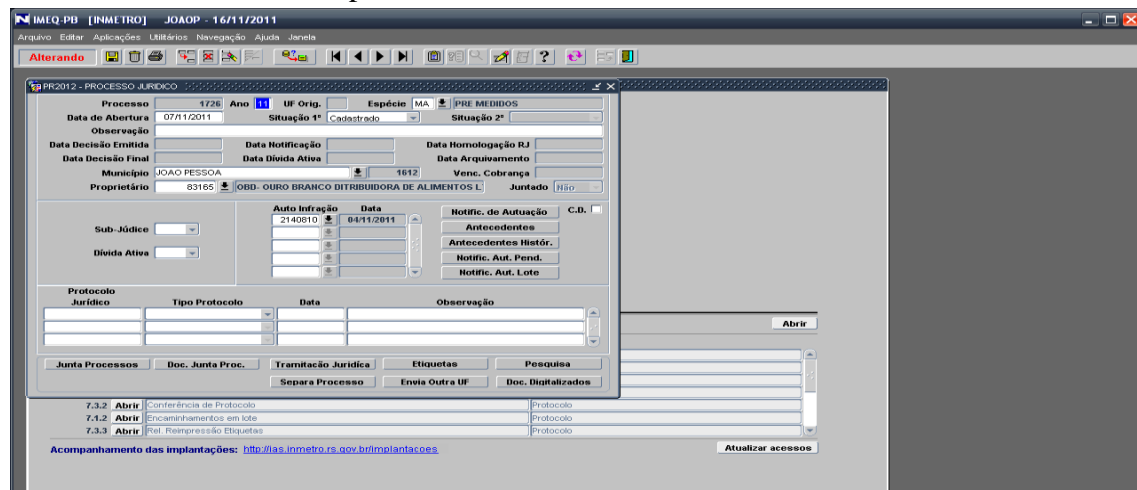
FIGURA 4: Cadastro de irregularidades presentes nos Autos de Infrações



FONTE: INMETRO/IMEQ/PB (2012)

Tela na qual é feito o cadastro da irregularidade encontrada no auto de infração.

FIGURA 5: Tela utilizada para Processo Jurídico



FONTE: INMETRO/IMEQ/PB (2011)

Tela utilizada para verificação de antecedentes do interessado em questão. É gerado um arquivo em pdf, que é impresso e anexado ao processo.

6. RESULTADOS

- Agilidade e precisão na recuperação de documentos;
- Facilita auditorias;
- Ganho no tempo dos colaboradores;
- Redução de formulários padronizados pelo INMETRO;
- Otimização na tomada de decisão;
- Agilidade nos processos administrativos;
- Agilidade nos processos Metrológicos e da Qualidade;
- Possibilidades de Elaboração do Plano de Classificação de Documentos;
- Maior segurança das informações através de controles de acesso e uso.

7. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo apresentar a aplicabilidade e uso do Sistema de Gestão Integrada – SGI. E, apesar do SGI não ter sido ainda, implementado na sua totalidade, o resultado dessa iniciativa é a utilização e acesso das informações arquivísticas em prol do conhecimento social, cultural e científico.

Contudo, de posse das informações obtidas, e ancoradas no entendimento de que o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO assume no país o papel de exercer o controle e a confiabilidade do processo metrológico e busca a qualidade industrial, como imprescindível para a melhoria da qualidade de vida do brasileiro.

Assim, este trabalho pretendeu contribuir na direção em que no processo decisório, as informações, ou a gestão da informação são imprescindíveis, isto é, indiscutivelmente a base para um processo de tomada de decisão eficaz, acertada por não dizer otimizada para que as instituições possam ter a garantia assegurada de seu papel na sociedade.

Por fim, esperamos que outros trabalhos dessa natureza possam ser realizados, tendo este como ponto de partida, posto que o referido estudo não pretendeu de forma alguma esgotar a discussão, e sim, buscou a ousadia de abordar um tema que no setor público trata-se de uma questão importante, porém delicada. Destarte, a literatura arquivística dispõe de poucos recursos teóricos e metodológicos para elaboração e implantação dos sistemas de protocolos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Vania Maria Rodrigues Hermes de; Freire, Isa Maria. A Rede Internet como canal de comunicação na perspectiva da Ciência da Informação. *Transformação* v.8, n2, p.45-55, maio/ agosto 1996.

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

NA MEDIDA, setembro de 2010, nº 417.

<http://www.imeq.pb.gov.br/>

<http://www.inmetro.gov.br/>

BRASIL. Lei n. 8.159 - 08 jan. 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. *Diário Oficial*, Brasília, 9 jan. 1991.

BRASIL. Lei Federal nº. 9.784 - 29 jan. 1999. Dispõe sobre as normas do processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta.

BRASIL. Ministério da Saúde. SIPAR Sistema de Protocolo e Arquivo: curso básico de protocolo/ Ministério da Saúde. – 2ed. Ampl., 3ª reimpr. – Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

CASCADO, Tatiana Ruback. **O Marketing Institucional do INMETRO**: para que e para quem? Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)Rio de Janeiro, julho de 1998.

JARDIM, José Maria. **Sistemas e Políticas Públicas de Arquivo no Brasil**. Niterói, RJ: Editora da Universidade Federal Fluminense, 1995.

MANZIONE, L. ; MELHADO, S.B. . Extranets de projeto: limitações e necessidades de avanço. In: IV Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios, 2004, Rio de Janeiro. Anais do IV Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

MANZIONE, L.; MELHADO, S.B. **Extranets de projeto**: limitações e necessidades de avanço. In: IV Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios, 2004, Rio de Janeiro. Anais do IV Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios. Rio de Janeiro: UFRJ,

MELO, Herbart dos Santos. **Dicionário Tecnologia e Inovação** / Herbart dos Santos MELO, Leonardo Costa Leitão (org.) – Fortaleza: SEBRAE, 2010.

MINTZBERG, Heny. **Criando Organizações Eficazes**: estrutura em cinco configurações. Tradução: Cyrus Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995

PAES, Marilena Leite. **Arquivo**: teoria e prática. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 53-60

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos**: princípios e técnicas. 6.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 98.

VERGARA, S.C. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 27, n. 2, p. 130-157, abr/jun. 1993.