



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

PAULO KIYOSHI NISHITANI

**GESTÃO DOCUMENTAL EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS:
ESTUDO DE CASO EM UM BANCO DA CIDADE DE
LONDRINA**

LONDRINA
2010

PAULO KIYOSHI NISHITANI

**GESTÃO DOCUMENTAL EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS:
ESTUDO DE CASO EM UM BANCO DA CIDADE DE
LONDRINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Nádina Aparecida Moreno

LONDRINA
2010

PAULO KIYOSHI NISHITANI

**GESTÃO DOCUMENTAL EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS:
ESTUDO DE CASO EM UM BANCO DA CIDADE DE LONDRINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Nádina Aparecida Moreno
UEL - Londrina - PR

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim
UNESP - Marília - SP.

Profa. Dra. Rosane Suely Álvares Lunardelli
UEL - Londrina - PR

Londrina, 25 de junho de 2010.

DEDICATÓRIA

A Deus

Nos momentos de incerteza, Ele estava me olhando e orientando espiritualmente.

A Lucy, Fabiana e *Turtle*

Esposa, companheira de todos os momentos, muito dedicada e esforçada.

Filha, agora médica, o orgulho da família.

A tartaruginha de estimação que não reclama de nada.

Pelas inúmeras vezes em que me ausentei em momentos especiais. Amo vocês.

Aos meus pais (*in memoriam*)

Perdi meus pais quando eu tinha 15 anos. Não tive nenhum centavo de herança, mas o maior legado que recebi foi a educação, o respeito e a dedicação.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Nádina Aparecida Moreno, pelas precisas orientações e conhecimentos especializados na área da pesquisa.

Às Professoras Marta Lúgia Pomim Valentim e Rosane Suely Álvares Lunardelli, pelas correções de rota no vôo com destino à documentação definitiva.

Aos Professores do Mestrado Profissional em Gestão da Informação, pela sabedoria na arte de mediar a informação.

Aos colegas do Mestrado, pelos momentos de convívio e compartilhamento de conhecimentos.

NISHITANI, Paulo Kiyoshi. **Gestão Documental em Agências Bancárias**: estudo de caso em um banco da cidade de Londrina. 2010. 146 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar o cumprimento da Tabela de Temporalidade de Documentos no suporte papel de um banco da cidade de Londrina, no tocante a determinados relatórios de processamento que compõem o acervo de Arquivo Intermediário e se existem formas alternativas de arquivamento visando a redução de custos. O diagnóstico ainda procurou investigar se todos os relatórios de processamento impressos atualmente ficam disponíveis no sistema em meio magnético e em prazo adequado para posteriores consultas. Nesta pesquisa participaram 08 agências de um Banco na cidade de Londrina, Norte do Paraná. A gestão de documentos transcende a finalidade de melhorar o diagnóstico organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial. O processo decisório de uma empresa, muitas vezes, é resultante da análise de documentos, documentos de arquivos. Estamos passando por um período de crise econômica bastante significativo e histórico, sem precedentes, que se iniciou há alguns anos mas que se alastrou pelo mundo e evidenciou no ano passado. Os fatores que desencadearam esta crise foram muitos, como o mundo é globalizado, o que ocorre no extremo oriente influencia e afeta o ocidente e vice-versa. Neste cenário, o trabalho visa dar uma pequena colaboração no sentido de melhor dimensionar os recursos atuais disponíveis no Banco, visto que a tecnologia nos dá alternativas eficientes de armazenamento de dados. O papel do funcionário de uma empresa não é apenas exercer as suas funções nos cargos atribuídos a ele mas também apontar possíveis problemas, irregularidades ou procedimentos que possam colaborar no desempenho e no objetivo da empresa. Nesta investigação foi adotada a pesquisa qualitativa utilizando-se a técnica de estudo de caso e análise documental. Os resultados apontaram que os usuários tem clara consciência de que a impressão de relatórios de processamento não são necessários porque os mesmos já estão disponíveis em mídias eletrônicas, no entanto, o processo decisório, neste caso, se localiza em instâncias maiores da organização.

Palavras-chave: Gestão de documentos. Processo decisório. Bancos. Tomada de decisão em bancos.

NISHITANI, Paulo Kiyoshi. **Document Management in Banking Agencies**: a case study in a bank of the city of Londrina. 2010. 146 p. Dissertation (Master's Degree in Information Management). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the performance of Temporality Table of Documents in paper form from a bank in the city of Londrina, in respect of certain reports of processing that compose the collection File Intermediate and whether there are alternative ways of filing for reducing the costs. The diagnosis also tried to investigate all reports of processing forms are currently available in the system on magnetic and adequate time for further consultations. This research involved 08 branches of a bank in the city of Londrina, northern Paraná. Document management goes beyond the purpose of improving organizational diagnosis, fulfilling an important function in democratic society and the country's insertion into the global economy. The decision process of a company often is a result of document analysis, archival documents. We are experiencing a period of economic crisis very significant and historic, unprecedented, which began some years ago but which has spread around the world and showed last year. The factors that triggered this crisis have been many, like the world is globalized, what happens in the Far Eastern influences and affects the west and vice versa. In this scenario, the work aims to give a little help in order to better scale the current resources available in the Bank, as technology gives us effective alternatives for data storage. The role of the employee of a company is not only perform their duties in the positions attributed to him but also to identify possible problems, irregularities or procedures that can assist in the performance and purpose of the company. In this investigation, we adopted the qualitative research using the technique of case study and documentary analysis. The results showed that users have a clear awareness that print processing reports are not needed because they are already available in electronic media, however, the decision making process in this case are located in larger instances of the organization.

Keywords: Document management. Decision making. Banks. Decision making in banks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo de criação do arquivo	36
Figura 2 – Modelo documental	50
Figura 3 – A informação arquivística na tomada de decisão	53
Figura 4 – Modelo de diagnóstico organizacional.....	62
Figura 5 – Aspectos dos sistemas decisórios.....	67
Figura 6 – Organograma da Basiléia II.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Problemas nos arquivos empresariais.....	19
Quadro 2 – Funções e propósitos adicionais.....	26
Quadro 3 – Características dos documentos.....	47
Quadro 4 – Total de informantes por questionários e entrevistas	99
Quadro 5 – Custo anual para impressão dos relatórios de proc. por agência	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Conhecedores do Normativo Interno	101
Gráfico 2	–	Necessidade de impressão e arquivamento de relatórios de proc.....	102
Gráfico 3	–	Volume de impressão mensal de relatórios de processamento	103
Gráfico 4	–	Frequência de consulta aos relatórios de processamento.....	104
Gráfico 5	–	Formas de arquivamento dos relatórios de processamento	105
Gráfico 6	–	Órgão que consultam os relatórios de processamento	105
Gráfico 7	–	Relatórios por ordem de prioridade de consulta	106
Gráfico 8	–	Custo de impressão por página em impressoras a laser	107
Gráfico 9	–	Custo anual com impressão de relatórios de processamento	108
Gráfico 10a	–	Existência de transferência ou eliminação de relatórios	109
Gráfico 10b	–	Forma de reutilização dos relatórios com prazo de arquivamento	109
Gráfico 11	–	Área destinada ao arquivamento de relatórios de processamento	110
Gráfico 12	–	Grau de importância do projeto de digitalização de documentos	111
Gráfico 13	–	Aproveitamento do verso do papel impresso	112
Gráfico 14	–	Conhecedores do Normativo Interno para a Gestão Documental.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BACEN	Banco Central
BCBS	<i>Basel Committee on Banking Supervision</i>
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
CDD	Classificação Decimal de Dewey
CD-ROM	<i>Compact Disc – Read Only Memory</i>
COFIE	Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas
CPD	Centro de Processamento de Dados
CRM	<i>Credit Risk Mitigation</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
HTML	<i>Hyper Text Markup Language</i>
LAN	<i>Local Area Network</i>
PAEG	Plano de Ação Econômica do Governo
PIB	Produto Interno Bruto
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional
QIS	<i>Quantitative Impact Study</i>
RAET	Regime de Administração Temporária
SBP	Sistema Brasileiro de Pagamentos
SI	Sistemas de Informação
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito
VAR	<i>Value at Risk</i>
TTD	Tabela de Temporalidade de Documentos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	16
2.1	GESTÃO DOCUMENTAL OU DE DOCUMENTOS	20
2.1.1	Arquivos	33
2.1.2	Documentos de Arquivos	42
2.1.3	Informação Arquivística	51
2.1.4	Avaliação de Documentos e a importância da TTD	54
2.1.5	Gestão Documental no Sistema Bancário Brasileiro	57
3	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	60
3.1	DIAGNÓSTICO DE ARQUIVO	62
4	INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO	66
5	SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO	73
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	93
6.1	CENÁRIO DA PESQUISA	94
6.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	94
6.3	COLETA DE DADOS	95
6.4	ESTUDO PILOTO	97
7	ANÁLISE DE DADOS	98
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
	REFERÊNCIAS	118
	GLOSSÁRIO	128
	APÊNDICES	141
	APÊNDICE A	142
	APÊNDICE B	145

1 INTRODUÇÃO

Estamos passando por um período de crise econômica bastante significativo e histórico sem precedentes que se iniciou há alguns anos, mas que se alastrou pelo mundo e se evidenciou neste ano. Os fatores que desencadearam esta crise foram muitos, como o mundo é globalizado, o que ocorre no extremo oriente influencia e afeta o ocidente e vice-versa.

Neste cenário, o trabalho visa dar uma pequena colaboração no sentido de melhor dimensionar os recursos atuais disponíveis em Bancos, visto que a tecnologia nos dá alternativas eficazes de armazenamento de dados. O papel do funcionário de uma empresa não é apenas exercer as suas funções nos cargos atribuídos a ele, mas também apontar possíveis problemas, irregularidades ou procedimentos que possam colaborar no desempenho e no objetivo da empresa.

De acordo com esse cenário, o estudo teve como objetivo investigar o cumprimento da Tabela de Temporalidade de Documentos no suporte papel de um Banco, no tocante a determinados relatórios de processamento que compõe o acervo de Arquivo Intermediário em agências da cidade de Londrina, na região Norte do Paraná e se existem formas alternativas de arquivamento visando a redução de custos. A Gestão de Documentos transcende a finalidade de melhorar o diagnóstico organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial.

Em função dos últimos acontecimentos econômicos inerentes a crise que se alastra em todo o mundo e que certamente ficarão marcados para a história, gerir custos com recursos e documentos se tornou ainda mais relevante para a manutenção e sobrevivência das organizações.

O cenário atual nos leva a crer que o “boom” econômico que os americanos saboreavam, se tratava de um quadro de certa forma fictícia e alimentada por dados e acontecimentos virtuais, os quais quando se afloraram no mundo real acabaram por prejudicar o resto do mundo.

Face às inovações tecnológicas relacionadas às novas formas de organização do trabalho, as empresas contemporâneas, com vistas a assegurar sua continuidade no mundo dos negócios, principalmente com resultados satisfatórios,

vêm implementando políticas e estratégias de gestão que as tornem mais competitivas.

O atual cenário econômico mundial é crítico e delicado. No mundo globalizado, o avanço da tecnologia empregada na comunicação torna-se cada vez mais rápida a disseminação de notícias e fatos inerentes à economia, ao comportamento da Bolsa de Valores e outros indicadores que afetam o dia-a-dia das empresas. A realidade atual de mercado faz com que a concorrência aumente e com ela a exigência na qualidade dos produtos e serviços é cada vez maior, a tomada de decisão deve ser mais ágil e precisa para que o risco seja menor. As informações nas empresas devem estar acessíveis e cada vez mais rápidas, tanto pelo usuário interno como pelo usuário externo.

Com a globalização, De Jesus (2004) cita que os negócios não têm mais fronteiras. O posicionamento estratégico do tomador de decisão exige informação. As decisões ideais estão intimamente ligadas à obtenção da informação perfeita, à análise e interpretação que não deixem margem a dúvidas. Ter a informação correta no tempo correto tornou-se o grande diferencial para as empresas. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Nesse contexto, surge a Tecnologia da Informação como alicerce para os negócios, oferecendo novas ferramentas de apoio às decisões e novos sistemas de informação, permitindo a disponibilidade de informações que irão subsidiar todo o processo decisório, representando o esforço por aperfeiçoar a gestão.

Na mesma linha de raciocínio, Nascimento (2004, p.107) conclui em seu trabalho que:

A questão da gestão documental/informacional em uma economia globalizada passa a ser um instrumento importante para que executivos financeiros e supervisores bancários possam avaliar a atual situação de um banco. Tais informações/dados uma vez demonstrados poderão influenciar no mercado financeiro. Através da observação desses dados que foram demonstrados, os executivos financeiros e supervisores bancários poderão tomar decisões precisas e confiáveis para o mercado, e conseqüentemente para o sistema financeiro.

Em uma economia globalizada na qual se assiste a uma explosão informacional, nos conglomerados financeiros, deparamos com um grande desafio: organizar e tratar tais informações de maneira propícia para que instituições possam desenvolver suas atividades, acompanhando estrategicamente o mercado financeiro, garantindo maior solidez em sua organização, repercute assim em um sistema vigente (NASCIMENTO, 2004).

Dentro desse cenário surgem questões que nortearam o estudo em pauta:

- Em que medida o arquivamento de relatórios de processamento em suporte papel nas agências de Londrina se faz necessário?
- Havendo a necessidade de arquivos intermediários referentes a relatórios de processamento nas agências, o suporte papel é o mais adequado?
- Como estão sendo aplicadas as Normas Internas da empresa em relação aos arquivos de relatórios de processamento¹ no suporte papel?

De acordo com essa premissa, abordaremos conceitos de Arquivos, Informação Arquivística, Gestão de Documentos ou Gestão Documental, Avaliação de Documentos, Acondicionamento de Documentos, Diagnóstico de Arquivos, além de Processo Decisório ou Tomada de Decisões baseada em Documentos de Arquivos, principalmente aplicando-se a instituições bancárias onde o conhecimento é fator primordial para a tomada de decisões.

A Gestão de Documentos transcende a finalidade de melhorar o Diagnóstico Organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial.

Para Moreno (2008, p.86) o que se detecta na atualidade é que as organizações, com ou sem fins lucrativos, apresentam, em sua maioria, burocracia excessiva em seus funcionamentos, fluxo de trabalho mal desenhado, produção de grande quantidade de documentos desnecessários, muitas vezes inúteis e em duplicidade, o que leva a um escasso uso dos documentos arquivísticos no interior dessas organizações.

¹ Relatórios de Processamento são aqueles gerados nos diversos sistemas usados pelas empresas, podendo ser agrupados, ou não agrupados, ou ainda inerente ao movimento diário de caixa da empresa.

A autora complementa que:

Essa volumosa massa documental sem uma gestão eficaz conduz a dificuldades de acesso à informação e também à **ocupação de espaço físico, significando um dispêndio financeiro considerável**. (MORENO, 2008, p.86, grifo nosso).

O papel, em suas mais diversas e primitivas maneiras de fabricação, ou ainda, dentro da mais moderna tecnologia, foi e é um frágil suporte utilizado pelo homem para registrar suas memórias. **Material altamente perecível e de fácil contaminação, se com ele não se tomar todo e o maior cuidado, deteriora-se dentro de um determinado tempo, com relativa facilidade** (STRINGHER, 2002, grifo nosso).

Essa pesquisa propôs como objetivo geral diagnosticar a gestão documental relacionada aos relatórios de processamento nas agências bancárias de um banco da cidade de Londrina, e como objetivos específicos pretendeu: a) levantar a situação atual dos arquivos nas agências bancárias; b) identificar os relatórios de processamento no suporte papel; c) mensurar o custo anual de impressão dos relatórios de processamento; d) propor um modelo de gestão documental para os relatórios de processamento, envolvendo a armazenagem e o processamento em novas mídias de gestão.

Os tópicos que apresentamos no presente trabalho tratam de: Gestão da Informação, Diagnóstico Organizacional, Informação para a Tomada de Decisão e Sistema Bancário Brasileiro.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O processo de gestão da informação foi definido, em caráter inicial, como sendo aquele em que se “[...] abordam questões como propriedade, controle e valorização, sendo que tais questões abrangem o conhecimento codificado” (ALLEE, 1997, p.9).

Jamil (2006, p.20) compreende que a gestão da informação e do conhecimento inclui as funções, ou subprocessos, de obtenção, registro, compartilhamento, valorização e monitoramento de aplicação dos conteúdos distintos e complementares da informação e do conhecimento nos processos organizacionais, além da função que permite avaliar o uso de ferramentas de tecnologia da informação.

Para Felix (2003, p.23) a informação é parte fundamental de qualquer organização que deseja entrar e competir no mundo globalizado. Conhecer-la de forma efetiva e saber trabalhá-la é fato decisivo da economia nacional e internacional e que:

É inadmissível pensar que um empresário não conheça seu negócio. Fatalmente, em uma situação com esta, a empresa acabaria perdendo mercado, clientes e certamente não poderia se manter como organização capaz de agregar valor para o seu setor industrial. Numa situação mais extrema, essa empresa poderia chegar a um processo de concordata ou falência.

Ponjuán Dante (2004, p.17) responde à questão: A que chamamos de gestão da informação?

La gestión es um proceso, por lo que se definiría la gestión de información como el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. Tiene como elemento básico la gestión del ciclo de vida de este recurso y ocurre en cualquier organización. Es propia también de unidades especializadas que manejan este recurso en forma intensiva, llamadas unidades de información. El proceso de gestión de información debe ser valorado sistémicamente en diferentes dimensiones y el dominio de sus esencias permite su aplicación en cualquier organización.

Os fluxos da informação que ocorrem em todo o sistema devem ser objeto da gestão. Estes processos respondem a cada organização, para que tenham características particulares: o ambiente, os processos, as pessoas, a tecnologia, a infra-estrutura e os produtos/serviços (PONJUÁN DANTE, 2004, p.18).

Nas empresas são produzidos muitos documentos todos os dias. A informação circula constantemente no ambiente organizacional e para que este processo seja harmonioso, a gestão da informação é fundamental. Mas infelizmente, na maioria das empresas ainda não há conscientização de que os documentos também pertencem ao patrimônio empresarial.

Segundo Moreno (2006, p.86), na atualidade, observa-se, pela literatura da área, que há muito por se fazer, embora já existam algumas iniciativas consolidadas em diversas instituições. Conquanto seja de ordem legal, ainda não há o cumprimento à determinação da lei; esse é, infelizmente, o panorama brasileiro.

O termo gestão de documentos surgiu a partir de reformas administrativas ocorridas, no final da Década de 40, nos Estados Unidos e Canadá. Busca-se, assim, a economia e a eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos. Provenientes da impossibilidade de se lidar, de acordo com os moldes tradicionais, com as massas documentais cada vez maiores produzidas pelas administrações, estabelecem, entre outras, as práticas de avaliação, seleção e eliminação de documentos de arquivo.

Entende-se que a gestão de documentos é o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações e tornando mais seguro o processo de tomada de decisão.

Para Moreno (2008, p.73) um dos componentes da gestão da informação é a gestão documental, que amplia a capacidade da gestão administrativa. A gestão documental ou gestão de documentos surge como uma ferramenta indispensável à otimização do uso das informações contidas nos mais variados suportes. A autora complementa:

Entende-se que a gestão de documentos ou documental é o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia: que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações com decisões esclarecidas, rápidas, seguras, que permitam reduzir o fator de incertezas (MORENO, 2008, p.73).

Shapiro (1999, p.15) emprega o termo informação de modo bem amplo. Em essência, qualquer coisa que puder ser digitalizada – codificada como um fluxo de bits – é informação. Com relação ao custo da informação cita:

A informação é cara de ser produzida, mas barata para ser reproduzida. Livros que custam centenas de milhares de dólares para produzir podem ser impressos e encadernados por um ou dois dólares, e filmes de US\$100 milhões podem ser copiados em fita de vídeo por alguns centavos. Os economistas dizem que a produção de um bem da informação envolve altos custos fixos, mas baixos custos marginais.

O quadro a seguir, elaborado por Rios (2008, p.22), aponta os principais problemas existentes nos arquivos empresariais, onde a gestão da informação e de documentos não vem sendo levados em conta.

AUTOR/ANO	PROBLEMAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
<p>BERWANGER (1994)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de uma política arquivística; • Tratamento técnico inadequado; • Ineficácia na obtenção de informação; • Falta de investimentos na área documental; • Falta de recursos humanos especializados • Ausência de critérios de avaliação; • Espaço físico impróprio ou deficiência para a guarda do acervo; • Emprego de técnicas obsoletas no arranjo dos documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em recursos humanos especializados. • Promoção de mais cursos na área de Arquivologia pelas universidades brasileiras.
<p>CABERO (1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O fato do arquivo não ser visto como fonte de informação estratégica; • Falta de recursos humanos especializados; • Recursos materiais insuficientes; • As funções do arquivo não são consideradas prioritárias para a empresa; • Inexistência de sistemas de gestão da informação; • Infra-estrutura inadequada do arquivo; • Inexistência de automatização dos 	

	<p>processos de gestão arquivística;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento constante da massa documental; • Ausência de unidades responsáveis pelos fundos; • Desconhecimento das necessidades informativas; • Não identificação dos fundos da empresa; • Ausência de uma política de planejamento arquivístico geral; • Receio em permitir o acesso à informação; • A gestão da informação não é considerada recurso estratégico; • Visão negativa do serviço assim como da profissão; • Ausência de uma teoria arquivística centrada na gestão administrativa; • Desconhecimento da importância da informação na tomada de decisões. 	
GHANEM E FERNANDES (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Guardar sem critérios; • Dificuldades quanto ao uso e conservação das informações; • Dificuldade no acesso aos documentos e informações da empresa no arquivo; • Acúmulo indiscriminado de documentos; • Instalações do arquivo em local impróprio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar a empresa de uma infraestrutura de informação condizente com a realidade atual; • Conhecer as características dos usuários; • Acompanhamento da produção documental; • Tratamento, armazenamento, recuperação e disseminação de documentos e informações, alocação de recursos financeiros; • Adequação dos equipamentos às tecnologias modernas; • Valorização e investimento em recursos humanos.
CARMO (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de especialização dos trabalhadores nos arquivos; • Falta de percepção política e de metodologias consolidadas; • Armazenamento inadequado de documentos; • Tecnologia mal administrada; • Falta ou existência ineficaz do protocolo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação e contratação de pessoal qualificado; • Mudança da mentalidade política e social em relação aos arquivos; • Armazenamento correto; • Gerenciamento de documentos produzidos em meios eletrônicos e o controle do uso da microfilmagem e da digitação; • Correta implementação do protocolo.

Quadro 1 – Problemas nos arquivos empresariais

Fonte: Rios (2008, p.22)

Analisando as indicações de problemas nos arquivos empresariais apontadas pelos quatro autores é possível perceber que as preocupações são muito parecidas. A falta de recursos humanos especializados é apontada por três autores, problema muito freqüente e que é um dos pontos principais para solucionar todos os outros problemas. CABERO (1997) foi o único a demonstrar preocupação com relação à forma como o arquivo é entendido dentro na empresa. O autor aponta como problema o fato do arquivo não ser visto como fonte de informação estratégica, o que é muito importante para o desenvolvimento da organização. Ele ainda salienta a importância da informação na tomada de decisões.

Outro aspecto muito comum apontado por Berwanger (1994) e Ghanem e Fernandes (1999) é a ineficácia do acesso à informação e aos documentos neste tipo de arquivo, já que a gestão de documentos e informação não acontece.

Valentim (2004, p.1) compreende que a gestão da informação em ambientes organizacionais é um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes.

2.1 GESTÃO DOCUMENTAL OU DE DOCUMENTOS

Segundo Moreno (2008, p.74) é interessante resgatar que o primeiro arquivo nacional do mundo foi criado na França, em 12 de setembro de 1790, o *Archives Nationales* de Paris, em plena Revolução Francesa. Nos anos 1930, torna-se evidente a preocupação com o excessivo número de documentos que eram conservados nos arquivos federais internacionais e que, em 1938, ultrapassavam a 1.500 km de documentos. O reconhecimento da importância dos documentos só foi mais acentuado e difundido após a Segunda Guerra Mundial com o conceito de gestão de documentos. Em 1950, aprova-se a Lei Federal dos Documentos (*Federal Records Act*) que definia a gestão de documentos incluindo a criação, a

conservação, a eliminação e a transferência dos documentos de arquivos. Neste ano surge o conceito de gestão de documentos ou gestão documental, formulado a partir da Teoria das Três Idades. Na metade da Década de 70 o governo americano instituiu a Comissão Federal sobre o Fluxo de papéis (*Commission on Federal Paperwork*). Como resultado, foi aprovada em 1980 a Lei de Redução de Fluxo de Papéis (*Paperwork Reduction Act*). Apenas no princípio do Século XX, com Jenkinson (1965) e com Schellenberg (2006) que se revelou a importância de se considerar tanto o valor administrativo, como o valor de testemunho dos documentos.

Assim como a humanidade vem evoluindo técnica, científica e culturalmente por meio dos séculos, também o conceito de arquivos sofre modificações para atender aos desafios de um mundo em mudanças. Na antiguidade prevalecia o conceito legal dos arquivos. Os documentos serviam para estabelecer ou reivindicar direitos (PAES, 2002).

A partir da II Guerra Mundial, com o avanço da ciência e tecnologia, a produção de documentos cresceu em níveis elevados que superaram em muito a capacidade de controle e organização das empresas, que se viram forçadas a desenvolver trabalhos e buscar soluções para a gestão destes acervos acumulados. Lopes (1993) argumenta que

a solução para resolver o acúmulo das massas documentais, vulgarmente conhecidas como arquivos mortos, é um dos grandes desafios da arquivística no Brasil. Trata-se de uma situação que se repete angustiantemente em todo o país. Qualquer organização pública ou privada, com mais de dois anos de existência, convive com o dilema do que fazer com a documentação acumulada no decorrer de suas funções. O poder público em suas várias esferas, a área privada e mesmo pessoas físicas em seus escritórios ou residências são forçadas a guardar cada vez maior quantidade de documentos.

No Século XIX inicia o grande interesse pelo valor histórico dos arquivos e os documentos ganham o *status* de testemunhos da história. A função dos arquivistas da época se identifica com a organização e utilização dos acervos dos arquivos. A partir do episódio da Segunda Guerra Mundial, devido ao progresso científico e tecnológico que atinge a humanidade, a produção de documentos cresceu a níveis tão elevados que superou a capacidade de controle e organização das instituições, as quais se viram forçadas a buscar novas soluções para gerir as grandes massas documentais acumuladas nos arquivos (PAES, 2002).

Para Vieira (2001, p.5) a invenção do papel facilitou a produção de documentos e de outras criações como a máquina de escrever, o carbono, o mimeógrafo e fotocópia, além de outras, contribuíram grandemente para a proliferação de documentos. Vieira diz que o tratamento dado aos documentos pelas empresas foi infinitamente menor do que o necessário para manter pelo menos separada a documentação de valor histórico ou legal, e resultante disto muito se perdeu de nossa história e muito pouco se provou de fatos importantes.

A Lei Federal nº 8.159, de 08/01/1991, considera a gestão de documentos como o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes a sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente.

Para se compreender melhor este contexto é interessante salientar o que se entende por documento. Segundo o *The Oxford Companion to the English Language*, documento é definido como:

DOCUMENT [from Latin documentum that which teaches, warns, or serves as an example]. (1) A written or printed paper, often official, such as a passport or an invoice, that provide or serves as information or evidence. (2) Any written or printed item, such as letter, article, or book, especially if it relates to fact rather than fiction. (3) A documentary. (4) In word processing, a text of any length and nature.

Para Fantini (2001, p.16) documento é o conjunto de informações que agrega dados estruturados, semi-estruturados e não-estruturados e que representam o conhecimento produzido ao longo de um processo da organização. Os documentos podem existir sob diferentes formas, como *fac-similes*, *e-mails*, arquivos de processadores de texto, planilhas, documentos em papel, vídeo e áudio, microfímes, formulários HTML, relatórios, informação de Electronic Data Interchange (EDI) e outros.

Os documentos apresentam valor primário e secundário. De acordo com Bellotto (2007, p.35),

[...] chama-se primário o valor que o documento apresenta para a consecução dos fins explícitos a que se propõe; secundários são aqueles que, embora já implícitos no tempo em que são gerados os documentos, avultam com o correr dos anos. Têm valor secundário ou valor de arquivo, ou ainda valor permanente, desde o elemento informativo para a análise crítica da administração até, em perspectiva, os aspectos sociais e políticos generalizados que, no mesmo documento, o historiador puder detectar

Schellenberg (2006, p.42) afirma que os documentos públicos oferecem dois gêneros de valor e assim os define: “primários” são os que interessam à própria repartição originária e “secundários”, os que interessam às outras entidades do governo e ao público em geral. Neste segundo tipo, ele considera ainda os valores de informação: passado o devido tempo, ambos serão de grande interesse para o historiador. No sentido de prova, será possível saber sobre a organização e o funcionamento do órgão do governo que produziu documento e, como informação, pode conter dados sobre pessoas, coisas e fatos.

Os documentos são gerados de acordo com as necessidades das pessoas e das instituições, em âmbito funcional, administrativo ou jurídico. Para o arquivista de renome internacional Schellenberg (2006, p.18):

[...] os objetivos de uma administração eficiente de arquivos só podem ser alcançadas quando se dispensa atenção aos documentos desde a sua criação até o momento em que são transferidos para um arquivo permanente ou são eliminados. “.....” Os documentos são eficientemente administrados quando, sempre que necessário, podem ser localizados com rapidez e sem transtorno ou confusão.

Segundo Moreno (2008, p.82), para o bom entendimento é necessário entender o que é gestão, documento e documento de arquivo. “A gestão é entendida como a ação ou efeito de administrar, ou seja, é toda a atividade dirigida com o objetivo de obter e administrar os recursos necessários para o cumprimento dos objetivos, de qualquer organização.”

Para Briet (1970, p.1) documento é todo índice concreto ou simbólico, conservado ou registrado, com a finalidade de representar, de reconstituir ou de provar um fenômeno físico ou intelectual. O autor ainda questiona:

[...] uma estrela é um documento? Um seixo levado pela torrente é um documento? Um animal vivo é um documento? Não. Mas são documentos as fotografias e os catálogos das estrelas, as pedras de um museu de mineralogia, os animais catalogados e expostos num Zoo.

A inovação trazida por Briet, ao definir documento, parece ter sido a sua compreensão mais abrangente de documento, como representação da informação, indo além da idéia antes muito estreita que sempre ligava a palavra documento ao sentido de prova ou ensino.

Ehrstrom (2008, p.33) fala da importância dos documentos:

Desde o boom mundial de computadores em redes, um dos nossos objetivos foi a total erradicação do papel. O esforço que isto causa e os custos envolvidos são tão grandes que nós estaríamos melhores em um mundo sem papel. Entretanto, ainda o utilizamos, e alguns dizem que hoje o papel está mais presente do que nunca. As duas principais razões deste paradoxo são: 1) Os sistemas jurídicos são baseados em papéis. Ambiente legal são muito lentos para mudanças e ninguém quer se expor nesta área. Um documento é um veículo, e suporta muito bem as informações se adequando perfeitamente ao ser humano; 2) O primeiro ponto tem sido amplamente discutido mas não nos encontramos devidamente qualificado para contribuir com o debate.

A conceituação clássica e genérica de documento, de acordo com Bellotto (2007, p.35) é que:

[...] documento é qualquer elemento gráfico, iconográfico, plástico ou fônico pelo qual o homem se expressa. É o livro, o artigo de revista ou jornal, o relatório, o processo, o dossiê, a correspondência, a legislação, a estampa, a tela, a escultura, a fotografia, o filme, o disco, a fita magnética, o objeto utilitário, etc., enfim tudo o que seja produzido por razões funcionais, jurídicas, científicas, técnicas, culturais ou artísticas pela atividade humana.

Sprague Júnior (*apud* SILVA, 2001, p.16) considera que os documentos podem ser fontes de rendimentos em negócios de duas formas: Na primeira, eles são objetos do negócio, são a fonte direta de rendimentos para uma empresa e/ou organização. Na segunda, darão suporte com informações necessárias para gerenciar, controlar e operar uma empresa e/ou organização.

Para o autor os valores dos documentos para dar suporte à performance organizacional podem ser agrupados em três categorias: mecanismo de comunicação organizacional, mecanismo para processos básicos de negócios e memória organizacional. É mostrado no Quadro 2, algumas funções e propósitos adicionais, ilustrando com um exemplo para cada um.

O documento de arquivo pode ser chamado como uma ferramenta para a administração. Na definição de Bellotto (2007, p.37):

[...] os documentos de arquivo são os produzidos por uma entidade pública ou privada ou por uma família ou pessoa no transcurso das funções que justificam sua existência como tal, guardando esses documentos relações orgânicas entre si. Surgem, pois, por motivos funcionais administrativos e legais. Tratam sobretudo de provar, de testemunhar alguma coisa. Sua apresentação pode ser manuscrita, impressa ou audiovisual; são em geral exemplares únicos e sua gama é variadíssima, assim como sua forma e suporte.

Gestão de documentos, segundo a NBR 9578 da ABNT (1986, p.1), é uma “[...] metodologia de programas para controlar a criação, o uso, a normalização, a manutenção, a guarda, a prática e a destinação de documentos

Gestão de documentos pode ser entendida como “[...] um conjunto de medidas e rotinas visando à racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso primário e avaliação de arquivos” (DICIONÁRIO...).

Os documentos apresentam funções e propósitos adicionais, tais como criar uma imagem ou impressão e tendo como exemplo os relatórios anuais, portfólios de marketing, comerciais de rádio ou TV, como observamos no Quadro 2.

FUNÇÕES	EXEMPLOS
Registrar ou documentar contratos e acordos	Contratos de emprego, acordos de manutenção, contratos de consultoria, acordos de aquisição, arrendamentos, hipotecas, empréstimos, etc
Registrar políticas, padrões e procedimentos	Manuais de procedimentos, especificações de padrões, livros de instruções, memorandos e cartas executivas que determinam as políticas da corporação, etc.
Representar um visão da realidade em um momento (relatórios e planos de ação)	Relatórios de posição, análises de problemas, relatórios operacionais, recomendações á equipe, orçamentos, planejamentos estratégicos, etc.
Criar uma imagem ou impressão	Relatórios anuais, portfólios de marketing, comerciais de rádio ou TV, etc
Gerar rendimentos com um produto	Um livro a venda por um editor, um relatório de uma firma de consultoria vendido a um cliente, uma notícia sobre um serviço de redes, etc
Gerar rendimentos adicionando valor a um produto	Um manual do usuário para um carro ou eletrodoméstico ou software, um formulário de garantia, um catálogo, um cupom de desconto para a próxima compra, etc
Agir com um mecanismo para comunicação de interação entre pessoas e grupos	Memorandos, cartas, apresentações, e-mail, mensagens, minutas de encontros, etc
Atuar como um veículo para processos organizacionais	Ordens, faturas, cartas de aprovação, a maioria dos formulários de negócios, etc.
Prover ma disciplina para capturar e articular idéias e conceitos	Praticamente todos os documentos carregam conceitos e idéias.

Quadro 2 – Funções e propósitos adicionais

Fonte: Adaptado de Sprague Junior (*apud* SILVA, 2001)

Segundo o historiador norte americano Lawrence Burnet (*apud* JARDIM, 2007, p.23), a gestão de documentos é uma operação arquivística. A gestão de documentos veio contribuir para as funções arquivísticas sob diversos aspectos: ao garantir que as políticas e atividades dos governos fossem documentadas adequadamente; ao garantir que menor número de documentos inúteis e transitórios fossem reunidos a documentos de valor permanente; ao garantir a melhor organização desses documentos, caso atingissem a fase permanente; ao garantir a definição de forma criteriosa da parcela de documentos que constituíssem o patrimônio arquivístico de um país, ou seja, de 2 a 5% da massa documental produzida, segundo a Unesco.

Para Borszcz (2008, p.159) gerenciar documentos de forma eficaz é uma solução que traz resultados significativos para a instituição como redução de espaço físico, controle na localização documental, minimização de perda e extravio de documentos entre outros. O processo de gestão de documentos envolve a organização de arquivos, que tem a função de guardar a documentação e principalmente fornecer aos interessados as informações contidas no acervo de maneira rápida e segura. O acesso rápido e seguro à documentação se constituem em passos importantes numa instituição, a qual, como todas as outras têm necessidades informacionais para se posicionar frente aos desafios contemporâneos, pois a informação é a base para geração de novos conhecimentos. Em seu trabalho o autor conclui:

Essa face moderna informacional das organizações exige sobremaneira um controle sobre a produção documental e a racionalização de seu fluxo, por meio da aplicação de inovadoras técnicas e recursos tecnológicos em prol de aumento produtivo; rapidez na tomada de decisão; economia de custos, espaço físico, equipamentos e tempo; uniformidade nos documentos armazenados; acesso rápido à informação; e otimização de atividades relacionadas à gestão documental (BORSCZ, 2008, p.159).

Falar em gestão de documentos significa ter um sistema de registro e controle do trâmite documental, ter um instrumento que organize a informação de modo a torná-la acessível, ter uma ferramenta de gerenciamento dos prazos de guarda e uma série de normas e procedimentos que determinem como a organização deve tratar esses recursos informacionais. Os fatores que levarão a atingir o sucesso na sua implementação estão diretamente vinculados ao

estabelecimento de uma política institucional de tratamento da informação na qual todos os elementos da organização participem como agentes desse processo (SOUSA, 2005, p.11).

A NBR ISO 9001/2000, indica a necessidade de alguns requisitos para o gerenciamento de documentos nos arquivos públicos e privados. A gestão de documentos aplicada nas empresas é uma atividade estratégica na constituição do acervo arquivístico, pois define o ciclo vital dos documentos, estabelecendo aqueles que após o uso administrativo pelos setores das empresas podem ser eliminados, os que serão transferidos ao arquivo, a temporalidade de guarda e sua destinação final: eliminação ou guarda permanente. Contudo, a operacionalização da gestão de documentos, isto é, a organização interna do trabalho, conta muito nos resultados obtidos. Por trás das metodologias escolhidas e das normas implantadas deve existir um conjunto de pessoas com competências e habilidades variadas, pensando e atuando juntas para que o fluxo e a tramitação dos documentos, os assuntos selecionados, os prazos definidos, os cuidados de conservação estabelecidos e o arquivamento final espelhem a realidade institucional ou contribuam para a sua interpretação.

Para Roncaglio et al. (2004, p.6) a gestão de documentos deve ser realizada não apenas por um grupo de trabalho, mas por uma equipe integrada nos seus objetivos com cada componente compreendendo claramente o seu papel e a contribuição profissional que os outros esperam dele. Os autores concluem:

É importante observar que embora em cada momento prevaleçam aspectos técnicos relativos a uma ou outra área do conhecimento, todos os profissionais envolvidos devem participar das discussões e definições para todas as fase de vida do documento. Por exemplo, quando se trata da produção, tramitação e uso corrente dos documentos, podemos supor que é maior a influência do administrador, que identifica competências, subordinações e os fluxos de trabalho; e do técnico de informática, que propõe alternativas eletrônicas para a produção de formulários e fluxogramas.

Para Valentim (2006) as etapas da Gestão Documental compreendem:

- Mapeamento das pessoas/tarefas/atividades: identificação e documentação de pessoas (líderes), tarefas e atividades que produzem documentos (impressos/eletrônicos/digitais);

- Mapeamento dos fluxos documentais: identificação e documentação da interdependência entre as pessoas/tarefas/atividades, de modo a estabelecer o fluxo documental entre as pessoas e os setores em âmbito organizacional;
- Estabelecimento de diretrizes: elaboração de uma política documental que atenda as necessidades e demandas organizacionais;
- Avaliação documental: de valor, quanto a questão legal, quanto a questão de guarda, quanto a questão da memória institucional, etc;
- Estabelecimento de mecanismos e instrumentos; elaboração de normas/especificações em âmbito administrativo e técnico, através de um processo amplamente discutido, visando gerenciar os fluxos documentais anteriormente mapeados;
- Controle, avaliação e reformulação do processo: criar mecanismos de feedback, visando à avaliação contínua da gestão documental, bem como dos mecanismos e instrumentos que a regem.

Qualquer empresa trabalha constantemente com documentos. A grande diferença segundo Santos (2009) reside na forma como esses documentos são criados, recebidos, distribuídos, editados e trabalhados. Apesar disso, cada um destes processos está a tornar-se cada vez mais eletrônico, como argumenta o autor mencionado,

As técnicas tradicionais de gestão documental têm-se orientado sobretudo para a gestão de ficheiros em papel. Chegou agora a altura de alargar o seu campo de acção à gestão dos documentos electrónicos. Se as empresas não procederem desta forma, correrão o risco de perder a sua memória, através da inacessibilidade ou destruição inadvertida de documentos valiosos, bem como da confusão dos seus registos. Podemos assim apontar seis aspectos-chave que as organizações deverão ter em conta para a gestão da sua informação: 1.Gestão de todo o ciclo de vida dos documentos; 2.Identificação dos documentos valiosos; 3.Assegurar a qualidade da informação sobre os documentos; 4.Garantir a segurança dos documentos valiosos; 5.Disponibilizar acesso adequado aos documentos; 6.Preservação dos documentos valiosos. (SANTOS, 2009, P.23)

“A gestão documental é essencial para a competitividade das organizações”. As empresas que possuem estratégias de gestão documental efetiva têm uma maior possibilidade em obter lucros. E, além disso, podem poupar muitos custos (FERNSTROM, 2008).

No Editorial da Revista Document Management de dezembro de 2007, Susana Batimarchi cita a questão das florestas dizimadas para a fabricação de papel e diz:

Haveria meios para que o impacto da evolução fosse menor? Cientistas e governos gastam milhões de recursos tentando reparar ou pelo menos amenizar esses efeitos danosos. De outro lado, alguns bravos estudiosos fazem questão de desenvolver meios para fazer com que a racionalização chegue cada vez mais perto do cotidiano dos homens e de sua indústria. Com a intensa disponibilidade de ferramentas tecnológicas e o surgimento de dispositivos eletrônicos inteligentes, não demora para se ver em uso equipamentos concebidos ambientalmente. Na verdade isso é uma questão de sobrevivência. **A gestão documental é um meio para se atingir esta perspectiva ideal.** Ao mesmo tempo que facilita, organiza e preserva a memória do conhecimento da humanidade. Traz a modernidade e todas as maravilhas que somente a tecnologia pode trazer e aí, talvez sobre mais tempo para que o homem volte seus interesses para o seu planeta. (BATIMARCHI, 2007, grifo nosso, p.3).

Para Silva (2008) os conceitos de documento arquivístico, documento arquivístico digital, autenticidade, fidedignidade e gestão de documentos são fundamentais para subsidiar todos os trabalhos e propostas para a gestão e preservação desse formato. Sem eles é impossível ter um conjunto de ações capazes de assegurar a preservação de longo prazo e o acesso contínuo. Documento arquivístico é informação registrada, independente de forma ou suporte, produzida ou recebida no decorrer das atividades de uma instituição ou pessoa, dotada de organicidade, que possui elementos constitutivos suficientes para servir de prova dessas atividades.

As características do documento de arquivo são:

Fidedignidade: capacidade de um documento sustentar os fatos que atesta. Está relacionada ao momento da sua produção e à veracidade do seu conteúdo; Autenticidade: capacidade de um documento arquivístico ser o que diz ser e que é livre de adulterações ou qualquer outro tipo de corrupção. Está relacionada com a forma de transmissão e estratégias de custódia e preservação;

Gestão de documentos: conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente.

Paes (2002, p.53) destaca que as três fases básicas da gestão de documentos são: a produção, a utilização e a destinação:

Produção de documentos: refere-se à elaboração dos documentos em decorrência das atividades de um órgão ou setor. Nesta fase, o arquivista deve contribuir para que sejam criados apenas documentos essenciais à administração da instituição e evitadas duplicação e emissão de vias desnecessárias; propor consolidação de atos normativos alterados ou atualizados com certa frequência, visando à perfeita compreensão e interpretação dos textos; sugerir criação ou extinção de modelos e formulários; apresentar estudos sobre a adequação e o melhor aproveitamento de recursos reprográficos e informáticos; contribuir para a difusão de normas e informações necessárias ao bom desempenho institucional; opinar sobre escolha de materiais e equipamentos; participar da seleção dos recursos humanos que deverão desempenhar tarefas arquivísticas e afins. Em resumo, a gestão de documentos assumiu nas instituições papel tão relevante quanto a gestão de materiais e de recursos humanos, embora ainda não seja assim reconhecido.

Seguindo com as fases da gestão de documentos, Paes (2002, p.53) complementa:

Utilização de documentos: esta fase inclui as atividades de protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação), de expedição, de organização e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, bem como a elaboração de normas de acesso à documentação (empréstimo consulta) e à recuperação de informações, indispensáveis ao desenvolvimento de funções administrativas, técnicas ou científicas das instituições.

Avaliação e destinação de documentos: talvez a mais complexa das três fases da gestão de documentos, se desenvolve mediante a análise e avaliação dos documentos acumulados nos arquivos, com vistas a estabelecer seus prazos de guarda, determinando quais serão objeto de arquivamento permanente e quais deverão ser eliminados por terem perdido seu valor de prova e de informação para a instituição.

Percebemos, através da literatura da área, que o surgimento da gestão de documentos deu-se em razão da necessidade de se ir além da compreensão de que os arquivos custodiavam documentos correntes, intermediários e permanentes. Esses documentos deveriam ser gerenciados em sentido mais

amplo, não só racionalizando e controlando a sua produção e utilização, mas também assegurando ao governo e ao cidadão o acesso pleno às informações.

Alguns objetivos da gestão de documentos compreendem: a) Organizar, de modo eficiente, a produção, administração, gerenciamento, manutenção e destinação dos documentos; b) Agilizar a eliminação de documentos que não tenham valor administrativo, fiscal, legal histórico ou científico; c) Garantir o uso adequado da micrografia e de outras técnicas de gerenciamento eletrônico de documentos; d) Assegurar o acesso a informação governamental quando e onde se fizer necessária ao governo e aos cidadãos; e) Garantir a preservação e o acesso aos documentos de caráter permanente, reconhecidos por seu valor histórico e científico (MANUAL ...).

Para Delmas (1996, p.49) a estrutura do documento, quer se trate de documento em papel ou suporte eletrônico, é o conjunto dos elementos internos e externos que lhe dão o aspecto que corresponde a sua natureza diplomática e jurídica, isto é, a sua função, segundo as regras e os usos da instituição que o estabelece.

A gestão de documentos, na opinião de Inojosa (1992, p.262), “[...] deve estar, primordialmente, preocupada com a agregação adequada das informações contidas nos documentos, e com a sua recuperação de forma ágil e articulada”.

A Lei 8.159 (Artigo 3º) entende a gestão de documentos como “[...] 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” (BRASIL, 1991).

A Constituição Brasileira, promulgada em 1988, contempla em seu texto os esforços que a sociedade vem empreendendo nos últimos anos em direção à supremacia do Estado, à transparência, à conquista da cidadania e à liberdade e, especialmente, à garantia do direito de acesso à informação, estabelecendo em seu artigo 5º, inciso XIV – “é assegurado a todos o acesso à informação”. O pleno cumprimento da legislação traduz-se pela fragilidade das estruturas organizacionais responsáveis pela gestão do fluxo informacional na administração pública em contraposição ao discurso de transparência que as administrações reiteram ao longo das últimas décadas. É fácil encontrar nas propostas de modernização do estado o discurso da transparência administrativa e do direito à informação (BRASIL, 1988).

Para o Arquivo Nacional (1995), a gestão de documentos é operacionalizada por meio do planejamento, da organização, do controle, da coordenação dos recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos, com o objetivo de aperfeiçoar e simplificar o ciclo documental.

O Manual de Gestão de Documentos (1998, p.8) define gestão de documentos como:

Um conjunto de procedimentos técnicos e operacionais referentes às atividades de produção, tramitação, classificação, avaliação e arquivamento dos documentos nas fases corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento ao Arquivo Permanente, e apresenta os seguintes objetivos:

- _ 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 governamental quando e onde se fizer necessária ao governo e cidadãos.
- _ Garantir a preservação e o acesso dos documentos de caráter permanente, reconhecidos por seu valor histórico e científico.

Para Roberge (*apud* Moreno, 2006), a gestão de documentos é entendida como o conjunto de operações e técnicas relativas à concepção, desenvolvimento, implantação e avaliação dos sistemas administrativos necessários, desde a criação dos documentos até a sua destruição ou transferência aos arquivos permanentes.

A gestão de documentos envolve, segundo Soares (1984, p.42-43), “[...] operações de controle do material produzido e recebido, plano de classificação dos documentos de arquivo, reprodução e publicação de documentos e, por fim, a recuperação da informação, seu grande objetivo”.

Em uma organização, a gestão de documentos traz importantes vantagens como: o aumento da eliminação dos documentos, na fonte, a diminuição do volume documental total; a aceleração e a sistematização da organização dos documentos; aumento da proteção da informação; a obtenção de forma mais rápida da informação pertinente; a tomada de decisão esclarecida graças à informação pertinente; o aumento da estabilidade, da continuidade e da eficácia administrativa da organização, e a racionalização das massas documentais (ROSSEAU; COUTURE, 1998).

Nas definições apresentadas sobre gestão de documentos, pode se constatar que, no Brasil este tema foi abordado de forma mais integrada, não acentuando a prática norte-americana em separar o “*records management*” (gestão de documentos) de “*archives*” (arquivos permanentes) (MORENO, 2006, p.88).

2.1.1 Arquivos

É no surgimento da escrita que remonta o nascimento dos arquivos e da arquivística, bem como as novas ocupações, entre as quais a de arquivista. A escrita permitiu produzir obras literárias, mas também serviu à administração. Assim, desde que o homem utiliza a escrita para registrar informação que é possível seguir a evolução do suporte no qual foi escrita essa mesma informação, o tipo de informação retida, os métodos de trabalho utilizados para tratá-la, bem como a evolução das funções das pessoas à gestão dessas informações (ROUSSEAU, 1998, p.32).

Paes (2002, p.115) relata que até a primeira metade do Século XX a tradição arquivística clássica considerava duas idades dos arquivos: a administrativa e a histórica. Assim, os documentos passavam diretamente de um a outro estágio, não sendo prevista nenhuma fase de transição. Quando as instituições contavam com espaço, conservavam os documentos por longo tempo, muitas vezes sem condições adequadas para a sua conservação; outras, por falta de espaço, recolhiam precocemente documentos ainda de uso corrente, congestionando o arquivo permanente com documentação ainda necessária à administração. Com o crescimento da massa documental, produzida em quantidades cada vez maiores, a situação agravou-se.

Para Rousseau e Couture (1998, p.32) a história dos arquivos pode ser abordada sob diferentes ângulos. O conteúdo dos documentos e a concepção que deles se fez constituem aspectos que nos esclarecem sobre o papel que eles desempenharam, bem como sobre o lugar que eles ocuparam nas diferentes civilizações. Os suportes em que foi registrada a informação administrativa despertam também um grande interesse. A história dos arquivos está intimamente ligada à história do suporte da informação administrativa. Esse suporte é importante,

na medida em que se deve à sua durabilidade ou a sua fragilidade o fato de se ter ou não conservado o testemunho e de poderem consultar os vestígios do passado. Entre os principais suportes utilizados, encontra-se a placa de argila, o papiro, o couro, o papel e, mais recentemente os diferentes suportes eletrônicos.

Como bem ressalta Heredia Herrera (*apud* Moreno, 2006, p. 69), “[...] importa muito que não percamos de vista a tríplice dimensão do objeto da Arquivologia e sua ordem: arquivos – documento de arquivo – informação”.

De origem grega, a palavra *archives* é definida no Oxford Companion to the English Language como: a) “lugar onde são guardados documentos públicos e outros documentos de importância”; e b) “registro histórico ou documento assim preservado”.

Schellenberg (2006, p. 41) define o termo “arquivos” como sendo:

Os documentos de qualquer instituição pública ou privada que hajam sido considerados de valor, merecendo preservação permanente para fins de referência e de pesquisa e que hajam sido depositados ou selecionados para depósito, num arquivo de custódia permanente.

Ferreira (1988, p.168) em seu Novo Dicionário da Língua Portuguesa conceitua arquivo como: 1. Conjunto de documentos manuscritos, gráficos, fotográficos, etc., recebidos ou produzidos oficialmente por uma entidade ou por seus funcionários, e destinados a permanecer sob a custódia dessa entidade ou funcionários. 2. Lugar onde se recolhem e guardam esses documentos. 3. Móvel, geralmente de metal e com gavetas, para guardar documentos.

Para Tallafigo (1994, p.19) “En español la palabra archivo tiene um significado polivalente desde lugar donde se resguardan los documentos, a la misma colección de documentos resguardada o a la institución com equipamientos y personal responsable del resguardo del mismo”.

Antigas definições levam ao aspecto legal dos arquivos, como depósitos de documentos e papéis de qualquer espécie, tendo sempre relação com os direitos das instituições ou indivíduos. Os documentos serviam apenas para estabelecer ou reivindicar direitos. Quando não atendiam mais a esta exigência, eram transferidos para museus e bibliotecas. Surgiu daí a idéia de arquivo administrativo e arquivo histórico.

Rodrigues (1952, p.7) definiu o arquivo como acumulação de papéis e documentos de qualquer natureza, reunidos para servir de referência à atividade passada e atual. O arquivo, como organização e administração das atividades humanas, o preconiza e como as necessidades sociais o impõem, tem hodiernamente inúmeros objetivos. Toda a sistemática relativa à classificação de documentos está contida no lema: encontrar a documentação prontamente.

Brito (2005, p.33) menciona o Dicionário de Terminologia Arquivística relatando a libertação do conceito de arquivo como local de guarda unicamente de documentos no suporte papel. A definição apresenta uma evolução, quando abarca outras tipologias de documentos utilizados pela administração moderna, e que se apresentam em suportes diversificados, tais como disquetes, os CD-ROMs, as fitas magnéticas, etc.

O Dicionário sugere o conceito de organicidade², que é uma característica peculiar ao documento de arquivo. Este documento, fazendo parte de seu conjunto original, tal a capacidade de esclarecer atos e fatos inerentes às atividades de seu criador. Tal não aconteceria se este documento estivesse solto, desmembrado e separado dos demais. Assim entende por arquivo:

Conjunto orgânico de documentos, independente da sua data, forma e suporte material, produzidos ou recebidos por uma pessoa jurídica, singular ou coletiva, ou por um organismo público ou privado, no exercício da sua atividade e conservados a título de prova ou informação. (Dicionário..., Lisboa, 1993, p.7).

Segundo Souza (1950, p.23) “[...] arquivo é o conjunto de documentos oficialmente produzidos e recebidos por um governo, organização ou firma, no decorrer de suas atividades, arquivados e conservados por si e seus sucessores para efeitos futuros”.

Para Rodrigues (2006, p.105) arquivo é um conjunto de documentos produzidos e recebidos no decurso das ações necessárias para o cumprimento da missão predefinida de uma determinada entidade coletiva, pessoa ou família.

O processo de criação de arquivo é representado na figura 1. Esquemáticamente tem-se:

² Organicidade - Se um arquivo é formado por um conjunto de documentos que se originam de ações articuladas em prol da missão de uma entidade, tem-se que ele resulta em um todo orgânico cujas partes são inter-relacionadas de modo a fornecer o sentido do conjunto.

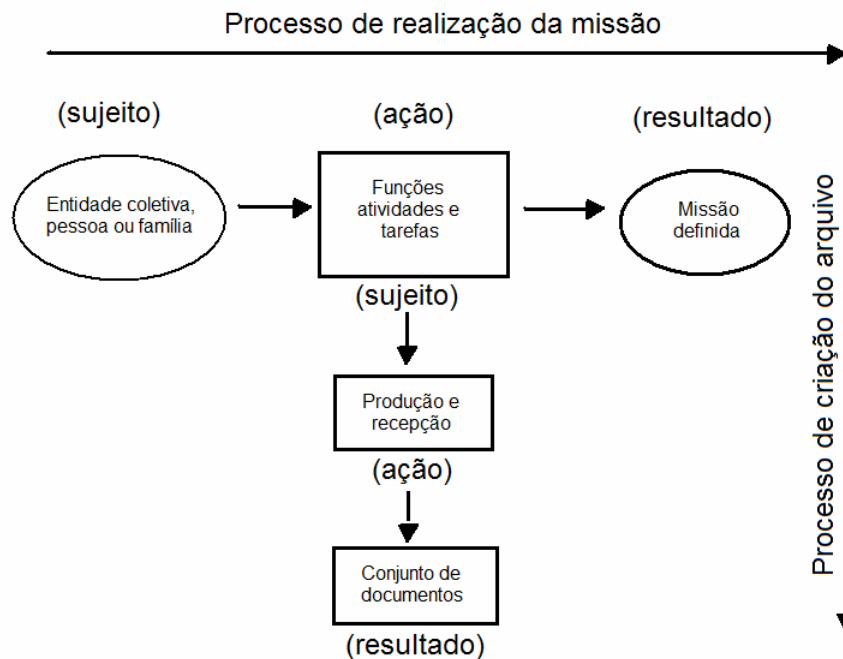


Figura 1 - O processo de criação do arquivo
Fonte: Rodrigues (2006, p.105)

Para Paes (2002, p.19), desse conceito deduz-se três características básicas que distinguem os arquivos: 1. Exclusividade de criação e recepção por uma repartição, firma ou instituição. Não se considera arquivo uma coleção de manuscritos históricos, reunidos por uma pessoa. 2. Origem no curso das atividades da empresa. Os documentos devem servir de prova de transações realizadas. 3. Caráter orgânico que liga o documento aos outros do mesmo conjunto. Um documento, destacado de seu conjunto, do todo a que pertence, significa muito menos do que quando em conjunto.

Vieira (2001, p.5) explica que para que ocorra a garantia de que a Empresa seja defendida e também o direito do cidadão, é importante que desde a fundação, haja preocupação com o arquivo, ao comentar que:

Os arquivos ao longo da história se preocuparam apenas em guardar papéis. Com o surgimento das Bibliotecas, cujas obras são classificadas no ato da publicação, ficaram facilitados o ordenamento, a busca e a substituição para suportes magnéticos. Os arquivos que não gozam de tal facilidade dado à necessidade e liberdade de criar documentos, produzidos indiscriminadamente, dificultando ordenamento, arranjo, e não logrando êxito de indexação aplicada aos documentos de Biblioteca, ficaram sendo o “filho bastardo” da produção documental, a mais difícil de ser trabalhada. Um arquivo

produzido em suporte tradicional de papel por diferentes níveis de pessoas sem nenhum critério de arrumação, arranjo e descrição levará um tempo considerável para poder ser transportado para algum meio magnético, e pode ainda haver impossibilidade por falta de qualidade técnica.

A importância do arquivo em função da organização administrativa é explanada por Continolo (1975, p.17):

A importância especial que atribuímos às funções apenas enumeradas explica-se, sobretudo, pela verificação seguinte: a moderna direção vê-se sufocada por uma montanha de papel. As ordens, as guias de expedição e consignaçoão, os registros da contabilidade e estatísticos, os cheques, as letras, os extratos de contas, as apólices de seguros, a correspondência, as ordens de serviço, são alguns exemplos dos múltiplos aspectos em que se manifesta esse fenômeno que teve como conseqüência imediata o aumento vertiginoso das despesas administrativas. A administração desta enorme quantidade de papel torna-se, portanto, um dos aspectos proeminentes da atividade administrativa.

De outro modo, tudo quanto se relaciona com o tratamento e a manipulação dos documentos que servem de bases aos dados e às informações administrativas (revejam-se as quatro funções acima indicadas) merece especial atenção por parte daqueles que se ocupam da organização na direção. Chegados a este ponto, torna-se evidente que o objeto sobre o qual devem incidir todas as atenções é o arquivo, porquanto representa o lugar onde são materialmente recolhidos, ordenados, conservados, consultados e compartimentados os documentos em que se acham escritos os fatos que interessam à empresa. Sob o ponto de vista orgânico, o arquivo, que já no passado desempenhara papel operativo de notável importância, transforma-se num dos mais delicados setores administrativos (CONTINOLO,1975).

Segundo Carmo (2003, p.46), a gestão dos arquivos na fase corrente, facilita o trabalho dos administradores e garante a todos que utilizam as informações, maior rapidez e funcionalidade na resolução das questões relativas aos deveres e direitos de seus usuários. Ela ainda afirma que, quando há descaso com os arquivos, eles se tornam ineficientes, sem condições de prestar serviços de qualidade às organizações e à própria sociedade.

Aos poucos as empresas vêm se dando conta da preservação da memória empresarial e este é um instrumento eficaz de gestão. O que acontece na

maioria das vezes é que a questão arquivística é reconhecida apenas quando a empresa está comemorando alguns anos de organização.

Segundo Butti (2000) as empresas que se dão conta da importância do arquivo, estão dispostas a transformá-los em verdadeiras fontes de informação.

Para Rosário e Duarte (2005) um arquivo desorganizado irá:

- Gerar elevados custos de manutenção;
- Gerar uma maior ocupação de espaço;
- Prejudicar a velocidade do trabalho, da tomada de decisão e da pesquisa;
- Aumentar o risco de fuga de informação;
- Será um obstáculo à automatização dos arquivos;
- Inviabilizar o acesso a certificados de qualidade;
- Desmotivar os funcionários;
- Promover a degradação do ambiente físico;
- Será um travão ao desenvolvimento.

De acordo com Ribeiro et al. (2005) para a organização de um arquivo, independente de sua natureza e função como também para o desenvolvimento e adequação dos instrumentos de gestão documental, é fundamental o estudo da estrutura e do funcionamento do organismo produtor para conhecer o contexto de criação e tramitação dos documentos. Uma das etapas fundamentais é a identificação da tipologia documental ou a identificação dos tipos de documentos produzidos e recebidos a partir das funções e atividades do órgão produtor.

Com relação a localização dos arquivos Rousseau (1998) afirma que:

A localização dos documentos administrativos nas administrações ou junto das famílias é reveladora da importância que lhes é concedida pelos seus criadores ou proprietários, ao mesmo tempo que revela os principais modos de conservação utilizados. Pode pois ser interessante encarar a história dos arquivos sob esta perspectiva e fazer uma breve abordagem da localização reservada aos arquivos através dos tempos.

Para Schellenberg (2006, p.35) há uma forte tendência, por parte dos que exercem uma nova profissão, para criar termos com significados altamente especializados. Notamos claramente esta tendência na informática face à influência

da língua inglesa e dos jargões tecnicistas. E além disso, quando se trata de disciplina que carece de substância científica ou erudita, surge outra tendência, a de criar termos com significados não só especializados, mas também tão obscuros que dão a falsa impressão de grande profundidade.

A natureza dos documentos: especial e especializado. Chama-se arquivo especial aquele que tem sob sua guarda documentos de formas físicas diversas – fotografias, discos, fitas, clichês, micro-formas, slides, disquetes, CD-ROM – e que, por esta razão, merecem tratamento especial não apenas no que se refere ao seu armazenamento, como também ao registro, acondicionamento, controle, conservação, etc. Arquivo especializado é o que tem sob sua custódia os documentos resultantes da experiência humana num campo específico, independentemente da forma física que apresentem, como, por exemplo, os arquivos médicos ou hospitalares, os arquivos de imprensa, os arquivos de engenharia e assim por diante. Esses arquivos são também chamados, impropriamente, de arquivos técnicos.

O termo arquivo pode agora ser definido como:

Os documentos de qualquer instituição pública ou privada que hajam sido considerados de valor, merecendo preservação permanente para fins de referência e de pesquisa e que hajam sido depositados ou selecionados para depósito, num arquivo de custódia permanente. (SCHELLENBERG, 2006, p.41).

Para Bellotto (2007, p.23) os arquivos administrativos guardam os documentos produzidos ou recebidos por cada uma das unidades governamentais durante o exercício de suas funções, e que vão sendo guardados orgânica e cumulativamente à medida que se cumprem as finalidades para as quais foram criados. Esse documentos são na realidade, os mesmos de que se valerão os historiadores, posteriormente, para colherem dados referentes ao passado, já no âmbito dos arquivos permanentes.

Com relação ao ciclo vital dos documentos administrativos, Bellotto (2007, p.23) relata que compreende três idades:

O primeiro, a dos arquivos correntes,

Nos quais se abrigam os documentos durante seu uso funcional, administrativo, jurídico; sua tramitação legal; sua utilização ligada às razões pelas quais foram criados. A permanência de tais

documentos nesse tipo de arquivo depende de sua tipologia/função e, principalmente, de sua vigência, mas pode ser generalizada em um ano; podem passar dali a um arquivo central do respectivo órgão gerador, onde permanecerão de cinco a dez anos (sem que isso seja considerado uma outra idade).

A segunda fase – a do arquivo intermediário,

É aquela em que os papéis já ultrapassaram seu prazo de validade jurídico-administrativa, mas ainda podem ser utilizados pelo produtor. Permanecerão em um arquivo que já centraliza papéis de vários órgãos, porém sem misturá-los ou confundi-los, pelo prazo aproximado de 20 anos. É nessa fase que os documentos são submetidos às tabelas de temporalidade, que determinam seus prazos de vigência e de vida, segundo as respectivas tipologia e função.

A terceira fase – a do arquivo permanente,

Operação denominada recolhimento, conduz os papéis a um local de preservação definitiva. A custódia não se restringe a “velar” pelo patrimônio documental, inicia-se o uso científico, social e cultural.

]No caso dos documentos na segunda idade, ou seja, os intermediários, são analisados pelas comissões de avaliação, nas quais os arquivistas contam com a assessoria de administradores, juristas e historiadores. Tais tabelas baseiam-se na legislação em geral, nas normas internas do órgão e, sobretudo, na própria finalidade dos documentos em questão. Fixam critérios e justificativas para que se possam eliminar certos papéis desnecessários ao órgão de origem e sem interesse para a pesquisa histórica. Os que restarem são os de valor permanente, são os documentos históricos (BELLOTO, 2007, p.24).

Com relação ao arquivamento intermediário e sua aplicação no Brasil, Esposel (1991, p.57) relata que a instalação de depósitos de arquivos intermediários como solução para os problemas de saturação de espaço nos setores de trabalho constitui uma iniciativa conveniente e bem sucedida, difundida e praticamente adotada em todo o mundo. Não se trata, contudo, de uma rotina milenar em matéria arquivística; pelo contrário, só a partir de meados deste século começou a ser implantada no Canadá, Estados Unidos, Reino Unido e França.

Paes (2002, p.117) define o arquivo intermediário:

A principal função do arquivo intermediário consiste em proceder a um arquivamento transitório, isto é, em assegurar a preservação de documentos que não são mais movimentados, utilizados pela administração e que devem ser guardados temporariamente, aguardando pelo cumprimento dos prazos estabelecidos pelas comissões de análise ou, em alguns casos, por um processo de triagem que decidirá pela eliminação ou arquivamento definitivo, para fins de prova ou de pesquisa.

A extensão de sua atuação: arquivos setoriais são aqueles estabelecidos junto aos órgãos operacionais, cumprindo funções de arquivo corrente. Arquivos gerais ou centrais são os que se destinam a receber os documentos correntes provenientes dos diversos órgãos que integram a estrutura de uma instituição, centralizando, portanto, as atividades de arquivo corrente.

Para Castro (1985, p.17) são arquivos intermediários, aqueles em que a frequência de uso diminui para as administrações, onde os documentos “dormem” esperando que transcorram os prazos: administrativo, legal e fiscal, isto é, os prazos regidos pela Tabela de Temporalidade. A idéia surgiu na França, mas outros países implantaram seus Arquivos Intermediários antes da França. Antes de 1950, constatava-se a existência de duas fases no arquivo; o Arquivo Corrente e Arquivo Permanente. Até hoje há países em que não existem Arquivos Intermediários.

O arquivamento intermediário, segundo Esposel (1991, p.59)

[...] é um serviço de apoio administrativo e seu objetivo principal consiste em aliviar os arquivos setoriais recebendo documentação consultada com pouca frequência mas cuja conservação, por um tempo preestabelecido, esteja justificada por algum motivo após cuidadosa avaliação. Servem, ainda, de depósitos provisórios para a guarda de documentos de administrações extintas ou de órgãos cujas atividades venham a cessar após um certo tempo, como por exemplo os serviços criados em circunstâncias, guerras, crises, etc.

De acordo com Castro (1985, p.18) o arquivo intermediário localiza-se em construções separadas das administrações, visa à economia e atende a três necessidades: a) Serve para acomodar documentos que se acumulam regularmente nas repartições do governo. Com a transferência, os documentos deixam de estorvar e dificultar as operações dos arquivos correntes, desocupando lugar para o

arquivamento de documentos mais recentes; b) Serve para acomodar documentos de órgãos extintos; c) Serve como um lugar onde se concentram todos os documentos com valor ou sem valor, ao se iniciar um programa de arquivos correntes ou de arquivos permanentes. É o meio que se utiliza para fazer uma faxina na casa do Governo, salvando aqueles arquivos guardados em porões, debaixo de escadas.

Paes (2002, p.117) afirma que em diversos países os arquivos intermediários aparecem com nomes distintos. Nos EUA e no Canadá são chamados de *Records Centers*; na França, de *Préarchivage*; na Alemanha de *Zwischenarchive*; na Grã-bretanha de *Limbo*. Os norte-americanos dão grande importância aos *record centers*, uma vez que proporcionam ao governo considerável economia. Existem dezenas desses depósitos distribuídos por todo o país.

As organizações que reconhecem a importância estratégica dos recursos informacionais sabem que os arquivos não são “mortos”, mas “vivos”; mais do que isso são conjuntos de informações que podem representar um diferencial em períodos de escassez de recursos financeiros, materiais e humanos. As experiências têm demonstrado que a microfilmagem, a digitalização e o gerenciamento eletrônico de documentos não resolvem o problema, apenas o transferem para uma nova mídia. Essas velhas e novas tecnologias da informação só surtem efeito quando precedidas por uma gestão de documentos, traduzida pelo conjunto de procedimentos, de instrumentos técnicos que cuidam do documento (informação) desde o momento da produção ou recebimento até a sua destinação final, que pode ser a eliminação, no caso daqueles documentos sem valor (jurídico, fiscal e técnico), ou a guarda permanente (MANUAL..., 2005).

2.1.2 Documentos de Arquivos

O Dicionário de Terminologia Arquivística citado por Brito (2005, p.33) traz uma percepção bastante atual acerca do conceito de documento ao mencionar os documentos utilizados na rotina de instituições contemporâneas. Ainda que o Dicionário não leve em conta a informação oral - ou informal, aquela é utilizada nas conversas diárias durante os afazeres dos funcionários, ou emitidas e

recebidas na comunicação com o público, e que (normalmente) não está contida em suporte de espécie algum. Assim, para o Dicionário,

Documento: unidade constituída pela **informação** e respectivo **suporte** (1988) Suporte: físico de **informação** de qualquer tipo (papel, filme, banda magnética, etc.) que pode ser considerado como uma unidade no tratamento documenta (DICIONÁRIO..., 1993).

Quando Herrera (1993) conceitua documento de arquivo o faz citando o Dicionário de Terminologia Arquivística do Conselho Internacional de Arquivos (CIA), que acrescenta a independência da forma e do suporte material apresentado pelo documento. “Documento contendo uma informação, de qualquer data, forma e suporte material, produzidos ou recebidos por qualquer pessoa física ou moral, e por toda instituição pública em exercício de suas atividades”. A justificativa primacial pela qual uma instituição se preocupa em manter um arquivo que contenha documentos de arquivo seria o seu valor de prova, ou seja, a capacidade destes em atestarem direitos e deveres de interesse a esta instituição.

Contempla-se este fato com o auxílio do Dicionário de Terminologia Arquivística,

Documento de arquivo: documento produzido a fim de provar e/ou informar um procedimento administrativo ou judicial. É a menor unidade arquivística, indivisível do ponto de vista funcional. Pode ser constituído por um ou mais documentos simples. (Dicionário de Terminologia Arquivística, 1993, p. 38).

O documento de arquivo só tem sentido se relacionado ao meio que o produziu. Seu conjunto tem de retratar a infraestrutura e as funções do órgão gerador. Reflete, em outras palavras, suas atividades-meio e suas atividades-fim. Esta é base da Teoria de Fundos. Ela é que preside a organização dos arquivos permanentes (BELLOTTO, 2007, p.28).

Silva et al. (1999, p.214) contextualizam a informação, a Arquivística e os arquivos expondo que, ao se aceitar a Arquivística como uma ciência “epistemologicamente redimensionável”, a definição mais apropriada seria: A Arquivística é uma ciência de informação social, que estuda os arquivos, quer na sua estruturação interna e na sua dinâmica própria, quer na interação com os outros sistemas correlativos que coexistem no contexto envolvente.

Quando o arquivamento da documentação é um mero depósito ele perde sua eficácia na organização, pois é difícil encontrar um documento em arquivo com pastas sem identificação do sistema do arquivo, mas repletas de documentos inúteis. Toda técnica documental é onerosa em pessoal, espaço e material. De Retrou (1959) aponta que o custo da classificação compreendendo o tempo passado, a amortização do material, a utilização do local ou aluguel do local, as despesas de manutenção humana e física do arquivo deve ser inferior às despesas que produza a ausência do documento.

Toda experiência que vem sendo desenvolvida no Brasil na área de arquivos leva à constatação de que os diferentes órgãos do Governo Federal responsáveis pela guarda de documentação produzida pela administração direta, indireta e das autarquias e estatais, encontram-se desarticulados e sem infraestrutura em nível institucional, organizacional e de recursos humanos, técnicos e materiais, correspondentes às necessidades do controle da produção, uso e preservação dos documentos (CEPAD, 1997)

Duranti (1994) relata as tarefas realizadas e demonstra como eram feitas as transações 5.000 a.C. A autora dá ênfase nos registros e informações, a necessidade do arquivamento desses documentos que provavam as operações feitas pelas classes reguladoras e banqueiros:

Os documentos de arquivos criados nas transações administrativas e financeiras tinham que ser redigidos sobre material barato, para permitir a produção em massa, durável, para fazer a memória parecer permanente, fácil de usar, armazenar, manter e destruir argila. Mas a escrita em argila, para ser fácil e rápida, tinha de ser aplicada enquanto estivesse úmida macia, ou seja, por um período de tempo muito curto e a escrita alfabética atendia tal necessidade. Dessa forma, no quinto milênio de Cristo, os reis dentro dos palácios reais, os dentro dos templos, os representantes das classes reguladores nas suas vilas e os banqueiros começaram a ter escritórios de documentos de arquivos

Outros autores como Bellotto (2002, p.21) define a unicidade: “não obstante forma, gênero, tipo ou suporte, os documentos de arquivo conservam seu caráter único, em função do contexto em que foram produzidos”, ou seja, documentos duplicados não são necessariamente o mesmo. A unicidade refere-se à relação de cada documento com a ação que o gerou. Sua especificidade seria o

ênfoque em documentos duplicados (cópias) encontrados dentro de um mesmo arquivo, mas em subconjuntos documentais distintos porque produzidos ou recebidos no exercício de ações distintas. Se a filiação dos documentos às ações indica que é a ação que dá identidade ao documento, tem-se que o conteúdo do documento não deve ser levado em consideração para a sua identificação dentro de um conjunto documental, e sim o contexto da sua produção.

Reforçando as características dos documentos arquivísticos, Duranti (1994) aponta cinco peculiaridades inerentes a esses documentos:

- **Imparcialidade:** os registros são inerentemente verdadeiros. Assim, os documentos fornecem provas originais porque constituem uma parte real do *corpus* dos fatos, do caso. Isto porque trazem uma promessa de fidelidade aos fatos e ações que manifestam e para cuja realização contribuem;
- **Autenticidade:** está relacionada ao processo de criação, manutenção e custódia. Os documentos são produtos de rotinas processuais que visam ao cumprimento de determinada função, ou consecução de alguma atividade, e são autênticos porque são criados, mantidos e conservados, de acordo com procedimentos regulares que podem ser comprovados.
- **Naturalidade:** os documentos de arquivo não são coletados artificialmente, mas acumulados de forma natural nas organizações/instituições, em função de seus objetivos. Acumulam-se de maneira contínua e progressiva, como sedimentos de estratificações geológicas, e isto determina um elemento de coesão espontânea, ainda que estruturada.
- **Inter-Relacionamento:** os documentos de arquivo estabelecem relações no decorrer do andamento das transações e de acordo com suas necessidades. Estão ligados entre si por um elo que é criado no momento em que são produzidos ou recebidos, determinado pela razão de sua produção e que é necessária à sua própria existência, à sua capacidade de cumprir seu objetivo, ao seu significado, confiabilidade e autenticidade. Os registros arquivísticos são um conjunto indivisível de relações (organicidade).

- **Unicidade:** cada documento arquivístico assume um lugar único na estrutura documental do grupo ao qual pertence. Cópias de um registro podem existir em um mesmo grupo ou em outros grupos, mas cada cópia é única em seu lugar, porque o complexo das suas relações com os outros registros é sempre único.

A referida autora salienta ainda que, sendo imparciais no que diz respeito à criação, autênticos no tocante aos procedimentos, e inter-relacionados no que tange ao conteúdo, os registros documentais estão aptos a satisfazer os requisitos da legislação sobre o valor probatório e constituem melhor forma não só de prova documental, mas de prova em geral. De fato, os registros, além das necessidades do direito e da história, servem "transparência das ações", um novo e atraente nome para o que mais tradicionalmente constitui a obrigação de prestar contas tanto do ponto de vista administrativo quanto histórico" (DURANTI, 1994, p.55).

Bellotto (2002, p.25) define a cumulatividade que ela chama de qualidade de naturalidade na acumulação ao argumentar que: "[...] os documentos não são colecionados e sim acumulados, naturalmente, no curso das ações, de maneira contínua e progressiva".

Os itens documentais de um arquivo não são escolhidos previamente para serem acumulados, eles se acumulam à medida que são produzidos. Mas uma boa Cumulatividade, aquela que promove a perfeita organicidade do arquivo, se realiza quando os documentos são organizados de acordo com o desenvolvimento das ações; quando o fluxo de acumulação acompanha o fluxo das ações que criam os documentos (RODRIGUES, p.109).

As características dos documentos são relacionadas, descritas e exemplificadas de forma sucinta no Quadro 3.

	DEFINIÇÃO TEÓRICA	EXEMPLOS
SUPORTE	Material sobre o qual as informações são registradas	Fita magnética, filme de nitrato, papel
FORMA	Estágio de preparação e de transmissão de documentos	Original, cópia, minuta, rascunho
GÊNERO	Configuração que assume um documento de acordo com o sistema de signos utilizado na comunicação de seu conteúdo	Documentação audiovisual, documentação fonográfica, documentação iconográfica, documentação textual
ESPÉCIE	Configuração que assume um documento de acordo com a disposição e a natureza nele contidas	Boletim, certidão, declaração, relatório
TIPO	Configuração que assume uma espécie documental, de acordo com a atividade que a gerou	Boletim de ocorrência, boletim de frequência e rendimento escolar, certidão de nascimento, certidão de óbito, declaração de bens, declaração de imposto de renda, relatório de atividades, relatório de fiscalização

Quadro 3 – Características dos documentos

Fonte: Dicionário (1996, p.112)

A organicidade do arquivo realiza-se através da acumulação dos documentos. Um arquivo sempre tem alguma Organicidade, as próprias atividades acabam por impor alguma ordem dos documentos gerados.

A autenticidade está ligada a questão arquivística, está implícita a manutenção da integridade do fundo de arquivo (JENKINSON, 1965).

Por mais variados que sejam, os documentos costumam apresentar elementos característicos comuns: suporte, forma, formato, gênero, espécie, tipo e contexto de produção (GONÇALVES, 1998).

Jenkinson (1965) definiu a imparcialidade e sugere que o documento nasce por uma imposição da natureza das atividades de uma instituição, e não porque houve uma escolha de ter-se um documento para essa ou aquela finalidade. A imparcialidade dos documentos refere-se à capacidade dos documentos de

refletirem fielmente as ações do seu produtor. O autor enfatiza a verdade administrativa do documento e não a verdade do seu conteúdo. O motivo da criação de um documento, independentemente do seu conteúdo ser ou não, uma fraude, seria legítimo no que se refere a sua relação com as atividades da entidade que o criou.

No setor bancário, como em outros segmentos, os documentos são objetos de extrema importância. São provas que demonstram a situação de uma instituição. No atual cenário econômico, com diversas transações, contratos e investimentos sendo realizados, os documentos devem ser cuidadosamente tratados.

Para Rondinelli (2004, p.56) suporte é o carregador físico do documento e, como tal, imprescindível, uma vez que o documento não existe até que seja afixado num suporte. No caso dos documentos convencionais, o suporte papel e o conteúdo inserido são inseparáveis. Já em relação ao documento eletrônico, o suporte (magnético ou óptico) é uma parte física separada do conteúdo. Trata-se de uma característica diferenciadora desse tipo de documento que, ao contrário dos documentos convencionais, não tem no suporte um elemento significativo, mas um mero carregador físico. Assim, a cada reprodução de um documento eletrônico em que o único elemento que muda é o suporte esse documento continua sendo idêntico ao que foi produzido.

Rondinelli (2004, p.23) descreve o impacto e perspectiva histórica das relações entre a arquivologia e a informática:

Após a Segunda Grande Guerra Mundial a tecnologia do computador saiu dos limites do uso militar e começou uma lenta expansão pelas instituições públicas e privadas dos países do capitalismo central. Até a década de 1970, o uso do computador era limitado aos especialistas, devido a necessidade de domínio de estruturas complexas de hardware e de software. Eram os tempos do CPD (Centro de Processamento de Dados), cujos profissionais atuavam completamente separados do resto da instituição.

A Década de 80 trouxe duas grandes novidades: os computadores pessoais e as redes de computadores. Os primeiros marcaram fim dos CPDs e o início da descentralização dos trabalhos informáticos. Softwares amigáveis e custos baixos levaram à disseminação do uso de microcomputadores. Tal disseminação foi potencializada com o advento da tecnologia de rede, a qual evoluiu rapidamente das redes locais, Local Area Network (LAN), para as regionais e globais, sendo a Internet

a maior e melhor. A partir daí inicia-se a era da informação eletrônica, cuja repercussão na sociedade contemporânea é tão profunda quanto veloz. De fato, a teia construída pela tecnologia da informação tem implicações econômicas, políticas, sociais e culturais que a explicam, ao mesmo tempo em que geram novas implicações econômicas, políticas, sociais e culturais. No mundo do trabalho, por exemplo, os profissionais da informação foram profundamente atingidos e, entre eles, os Arquivistas. Tal afirmação se fundamenta no fato de que o avanço tecnológico mudou radicalmente os mecanismos de registro e de comunicação da informação nas instituições e, conseqüentemente, seus arquivos também mudaram. Considerando que os arquivos se constituem no principal objeto da arquivologia, fica evidente o impacto da informática sobre esse campo do conhecimento (RONDINELLI, 2004, p.23).

Além da vantagem de liberar espaços junto aos setores operacionais, favorece, pela divisão do acervo, o manuseio, controle e utilização tanto do material remanescente, como do que foi recolhido. Quando a este, será acumulado em local menos oneroso, capaz de abrigar massas documentais de volume significativo, proveniente de todos os setores e órgãos da instituição, facilitando a prática dos atos de destinação previstos: microfilmagem, elaboração de listagens para descarte, encaminhamento para custódia permanente ou eliminação (ESPOSEL, 1991, p.59).

Os arquivos das repartições públicas no Brasil, tanto em nível federal, estadual ou municipal, nem sempre funcionam com a devida eficiência. Muito pelo contrário, apresentam em sua maioria problemas cotidianos de demora excessiva na localização dos documentos necessários que, por vezes, estão até extraviados.

A pretensão dos órgãos supervisores dos arquivos permanentes, vale dizer culturais, arquivos públicos ou de estado – de interferir e controlar os arquivos intermediários, ainda com grande potencial e utilização administrativa, significa ultrapassar suas competências naturais de outra natureza, invadindo o campo da ação administrativa. As duas áreas devem trabalhar sintonizadas na definição dos documentos para conservação permanente. As tabelas de descarte resultam na análise conjunta de interesses representados de um lado pelos arquivos correntes e intermediários (área de administração) e de outro pelos arquivos permanentes (área de cultura, justiça etc.) (ESPOSEL, 1991, p.61).

A cadeia documental definida pelo relatório Weinberg (1963, p.23) descreve que “[...] o processo da informação compreende graus separados ou operações elementares: produção, registro e formação, catalogação, conservação e difusão, despistagem e exploração pelo utilizador. Como os graus estão ligados, no sentido de que os últimos dependem dos que os precedem, todo o processo de informação é comparável a uma cadeia: designá-lo-emos por cadeia de transmissão da informação”.

Os elementos da citada cadeia, segundo Weinberg (1963, p.23) são mostrados na figura:

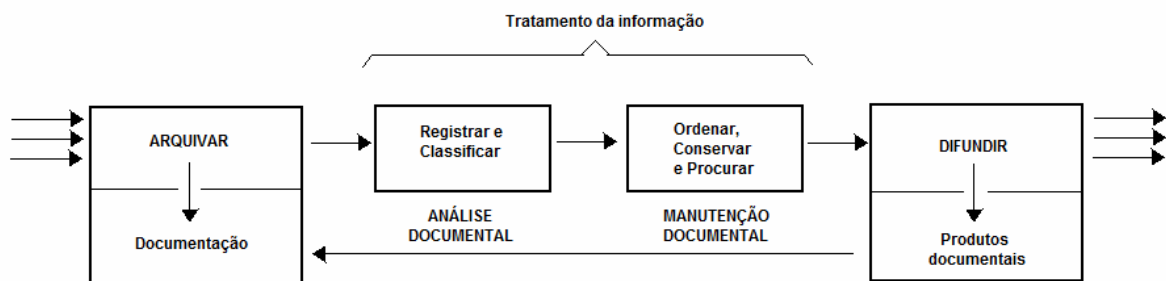


Figura 2 - Modelo documental

Fonte: Adaptado de Weinberg (1963, p.21).

O tratamento da informação compreende duas partes: a análise documental e a manutenção documental. A análise documental desdobra-se em registrar e classificar. A classificação é, em suma, um conjunto de regras lógicas para orientar o arquivista. A manutenção documental compõe-se de: ordenar, conservar e procurar. A difusão documental tem por objeto a redistribuição global da informação ao conjunto de pessoas e órgão diretamente interessados. A difusão documental é compulsória e volitiva, quando a pessoa ou órgão requisita determinada documentação para consulta interna ou externa (WEINBERG, 1963).

Para Gomes (1976, p.9) arquivar a documentação é colocá-la nos lugares previamente fixados, e nas melhores condições de segurança e de acessibilidade, de conformidade com sua organização e classificação, que variam com as características funcionais e operacionais de cada empresa.

Como bem destaca Gonçalves (1998), convém salientar que, para elaborar planos de classificação de boa qualidade técnica, não basta proceder ao levantamento exaustivo de funções, atividades-fim e atividades-meio, nem apenas

optar, após muita reflexão, pelo critério funcional ou estrutural. Se o plano esboçado resultar em um número muito grande de classes, tenderá a ser utilizado com muita dificuldade – quantas classes terão que ser examinadas para que o melhor local do documento seja encontrado?

2.1.3 Informação Arquivística

Stringher (2003, p.17) descreve em sua obra a questão histórica que envolve as informações:

A década de 90 assistiu ao que foi amplamente anunciado nos anos de 1960 a 1970, ou seja, à explosão da informação em todos os níveis: elaboração, coleta, organização, armazenagem, processamento, análise e distribuição. Nunca em toda a história da humanidade, foram utilizados tantos diferentes veículos e suportes para o registro temporário ou permanente da informação criada pelo homem e para o próprio homem. Esta geração e algumas poucas gerações passadas nasceram sob o domínio do papel, principal veiculador e armazenador da informação. É muito interessante notar que sempre foi assim. O mais importante ainda é constatarmos que o ciclo do papel, como meio de registros permanentes, já começa a apresentar seus primeiros sinais de declínio. Em outras palavras, já nos encontramos na curva descendente, em relação à informação produzida e distribuída para todos os segmentos da atividade humana em forma de papel.

Na literatura da área, existe unanimidade em considerar a informação como insumo necessário ao processo de tomada de decisão. É interessante notar que, até meados dos anos oitenta e noventa, assistia-se a uma predominância da forma sobre o conteúdo dos documentos.

Nesse sentido, Silva (*apud* MORENO, 2006, p.69) afirma que: não é, portanto, irrelevante o salto semântico da expressão “documento de arquivo” para “informação arquivística” (ou informação de arquivo), porque pressupõe uma nítida predominância do conteúdo sobre o suporte, mas sem negar a sua importância enformadora.

Embora, atualmente, exista uma forte tendência de se privilegiar o conteúdo informacional em detrimento do suporte, é preciso lembrar que a comprovação física da existência das informações são os documentos (forma). O

suporte é tão importante quanto o conteúdo, pois sem eles não existiriam a propriedade e o direito, a legalidade, as ações e as decisões. Os documentos/informações arquivísticas dão suporte às atividades administrativas, legais, fiscais, contábeis, científicas, culturais, etc. de qualquer organização.

A diferença da informação arquivística em relação às informações de outra natureza está diretamente relacionada ao organismo produtor. Ou seja, ela é produzida dentro do contexto do exercício das funções/objetivos a que se propõem as entidades. Desta forma, está se tentando definir uma informação que apresenta como características básicas, estar registrada em um determinado suporte e ser o resultado das ações e transações da organização. Esse tipo específico de informação recebe a qualificação de orgânica, por aguardar entre si as mesmas relações que se formam entre as competências e atividades das organizações, sejam públicas ou privadas (MORENO, 2006, p.79).

As propriedades da informação arquivística são novamente ressaltadas por Lopes (1996) como: organicidade; originalidade; capacidade de ser avaliada por sua idade e uso; ser registrada em suporte definido e acumulada por um sujeito que é emissor e receptor ao mesmo tempo; natureza limitada de seus suportes; noção de acumulação de informações produzidas/recebidas por um indivíduo ou organização e refere-se às atividades administrativas, técnicas ou científicas.

A informação arquivística constitui-se em prova documental extremamente necessária à vida das organizações/instituições, como fonte de sua história e autenticidade e transparência de suas ações. É utilizada quer pelo seu valor primário (para decidir, para agir e controlar as decisões e ações empreendidas), quer pelo seu valor secundário (para efetuar pesquisas retrospectivas que põem em evidência decisões ou ações passadas).

O papel da informação arquivística no processo de decisão é delineada na Figura 3. A dinâmica do modelo consiste que toda e qualquer organização, independente de ser pública ou privada, produz e recebe diariamente um volume significativo de informações (MORENO, 2006, p.81).

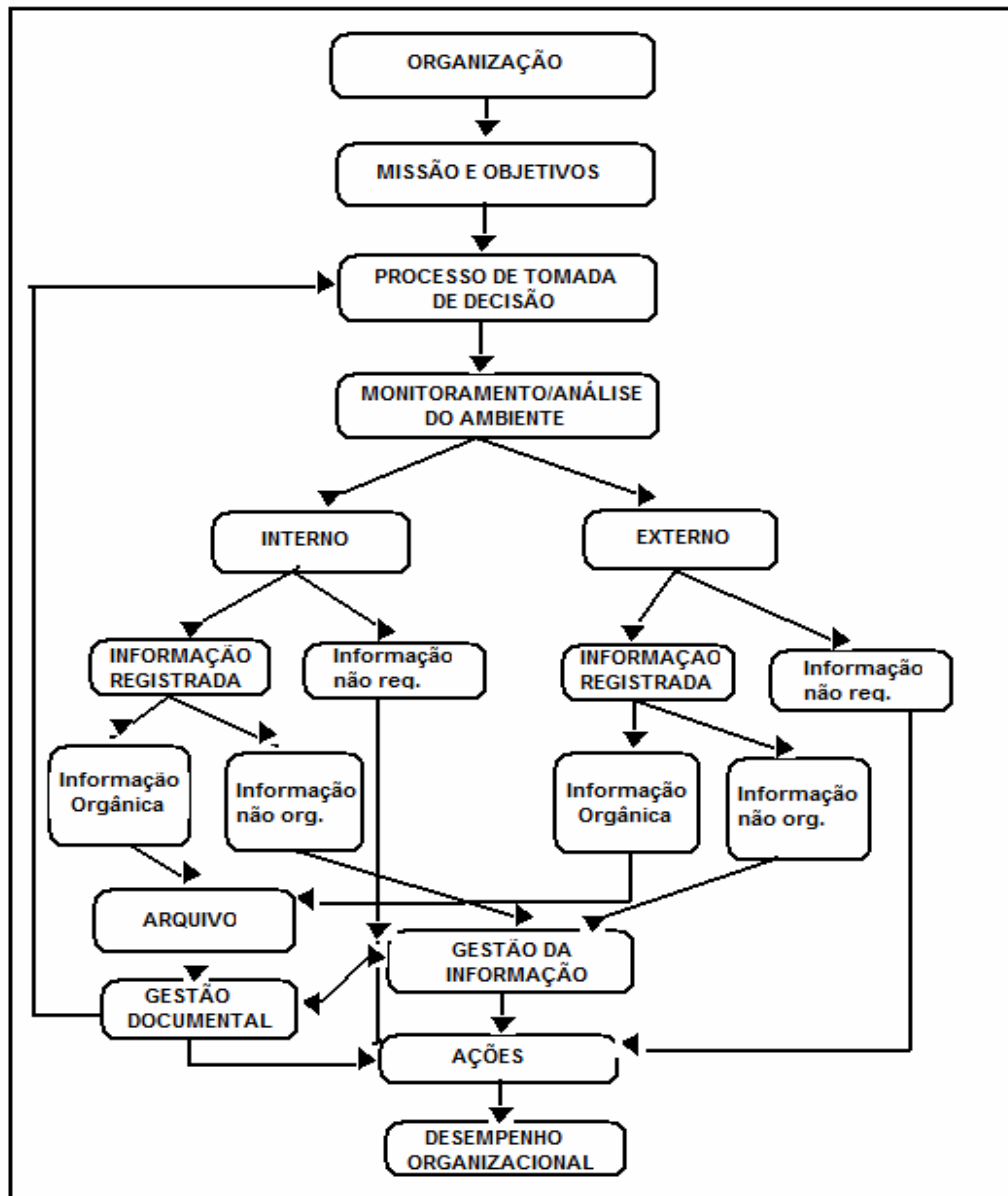


Figura 3 - A informação arquivística na tomada de decisão
 Fonte: Moreno (2006, p.82).

Observa-se pelo fluxograma elaborado por Moreno (2006, p.82) que, tanto a informação registrada como a informação não registrada são objetos de apoio para a tomada de ações para o melhor desempenho organizacional. Entretanto, as informações de caráter arquivístico, por estar registrada em determinado suporte material, comprova as ações e transações da organização, independente de ser pública ou privada.

2.1.4 Avaliação de Documentos e a Importância da Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD)

A avaliação segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística é um “[...] processo de análise de documentos de arquivo, que estabelece os prazos de guarda e a destinação, de acordo com os valores que lhes são atribuídos”. Em decorrência da avaliação, é produzido um instrumento básico que faz o gerenciamento das informações. A Tabela de Temporalidade de Documentos é um instrumento fundamental e deve ser produzida com a orientação e supervisão da Comissão de Avaliação. Ao final do processo avaliativo a TTD deve passar por aprovação de autoridade competente e divulgação aos interessados, principalmente aos funcionários da instituição ou empresa.

Paes (2002, p.105) descreve que o valor do documento é determinado em função de todas as suas possíveis finalidades e também do tempo de vigência dessas finalidades. Em relação ao seu valor, os documentos podem ser: a) Permanentes vitais – aqueles que devem ser conservados indefinidamente por serem de importância vital para a organização; b) Permanentes – os que, pela informação que contêm, devem ser conservados indefinidamente; c) Temporários – quando se pode determinar um prazo ou determinada data em que cessa o valor do documento.

Com relação a eliminação dos documentos, Paes (2002, p.105) relata:

Os estudos para determinação da caducidade devem ser feitos por comissão idônea, usualmente denominada Comissão de Análise de Documentos, constituída por membros efetivos e eventuais. Os efetivos são o chefe do Arquivo e representantes dos órgãos administrativo, financeiro e jurídico. Os membros eventuais são os representantes do órgão-fim, os quais só serão convocados à medida que forem sendo analisados os documentos relativos às suas atividades.

Complementa a autora que os princípios básicos que deverão nortear o trabalho de análise da comissão consistem em verificar: a) Importância do documento com relação aos valores administrativo, probatório ou histórico; b) Possibilidade e custo de reprodução (microfilmagem); c) Espaço, equipamento

utilizado e custo do arquivamento; d) Prazos de prescrição e decadência de direitos (legislação vigente); e) Número de cópias existentes e locais onde os dados são anotados.

Os instrumentos de destinação são atos normativos elaborados pelas comissões de análise, nos quais são fixadas as diretrizes quanto ao tempo e local de guarda dos documentos. Há dois instrumentos básicos: Tabela de Temporalidade e a Lista de Eliminação.

A Tabela de Temporalidade de Documentos é o registro esquemático do ciclo de vida dos documentos produzidos por um órgão, determinando os prazos de guarda desses no Arquivo Corrente, transferência para o Arquivo Intermediário, eliminação ou recolhimento para o Arquivo Permanente (MANUAL..., 1998).

Segundo Inojosa (1991, p.89):

A tabela de temporalidade é um instrumento básico para o gerenciamento da documentação e dos arquivos. Ela permite a distinção das informações essenciais das repetitivas ou supérfluas, o reaproveitamento dos espaços de armazenamento das unidades e do próprio arquivo. Garante a preservação e a recuperação das informações cuja guarda decorra de exigência legal, seja de interesse da organização (informações gerenciais) e/ou apresente valor permanente.

As tabelas de temporalidade são feitas por unidades que tenham atribuições específicas e relativa autonomia para cumpri-las. Os grupos de elaboração das tabelas deverão contar com a assessoria dos arquivistas da organização, e com assessoria jurídica capaz de informar sobre usos e prazos de guarda legais da documentação (INOJOSA, 1991, p.90).

A Tabela de Temporalidade é um instrumento que deve ser atualizado, porém a produção da sua primeira forma demanda um esforço especial de levantamento dos dados. Esta atualização é necessária porque a organização não é estática: unidades e serviços podem ser criados ou suprimidos, formal ou informalmente; é possível haver alteração de competências e funções, novos documentos podem ser criados e, igualmente, outros podem ser extintos.

Paes (2002, p.106) define a Tabela de Temporalidade de Documentos:

É o instrumento de destinação que determina os prazos em que os documentos devem ser mantidos nos arquivos correntes e/ou intermediários, ou recolhidos aos arquivos permanentes, estabelecendo critérios para microfilmagem e eliminação. A Tabela de Temporalidade só deve ser aplicada após sua aprovação pela autoridade competente. Nela os documentos são descritos de forma clara para se evitar interpretações erradas, especialmente quando se tratar de sua eliminação.

Para Inojosa (1991, p.94) a tabela já deverá representar, para cada unidade e para a organização como um todo, uma coordenação de sua produção documental, com a identificação dos documentos que, por guardarem informações gerenciais, devem receber cuidados específicos. Segundo a autora,

A aplicação da tabela possibilitará: a) a eliminação de papelada inútil com a conseqüente liberação de espaços; b) o reaproveitamento periódico da área ocupada com armazenamento de documentos, através da transferência regular ao Arquivo Central; c) a melhora da recuperação das informações gerenciais; d) a garantia da preservação das informações substantivas, isto é, cujo conteúdo seja ímpar.

A TTD contém os seguintes itens: a) Assuntos – distribuídos hierarquicamente de acordo com a Classificação Decimal de Dewey – CDD; b) Prazo de Arquivamento – tempo de arquivamento dos documentos no Arquivo Corrente, Arquivo Geral, Arquivo Intermediário e Arquivo Permanente; c) Eliminação – registra-se a informação – Sim/Não (S/N) 0 orientando quanto a eliminação de documentos que já tinham cumprido o seu prazo de arquivamento; d) Observação – permite complementar as informações necessárias para melhor compreensão e aplicação da TTD, bem como sobre a migração da informação para outros suportes (microfilme, disquete, etc).

O ato de eliminar, propriamente dito, deve ser feito de forma racional. Os processos mais indicados são: a fragmentação, a maceração, a alienação por venda ou doação. A incineração – processo condenado -, quer pelo aumento do índice de poluição que provoca, que pela impossibilidade de reciclagem do papel, não deve ser adotada.

Quanto ao acondicionamento de documentos deve-se estar atento à qualidade dos materiais utilizados. A maioria dos papéis e papelões disponíveis no mercado são ácidos e apresentam elementos prejudiciais como lignina e enxofre. A

acidez, considerada um dos piores fatores de deterioração do documento ao longo do tempo, tem a característica de migrar através do contato, ou seja, uma embalagem confeccionada com material de má qualidade fatalmente irá ocasionar danos aos documentos nela acondicionados.

Mais importante do que guardar (arquivar) é recuperar as informações no momento desejado. Para se alcançar tais objetivos, Paes (2002, p.60) relata sobre a atividade,

A tarefa de classificar documentos para um arquivo exige do classificador conhecimentos não só da administração a que serve, como da natureza dos documentos a serem classificados. Cada ramo de atividade exige um método diferente, adequado às suas finalidades. Daí o problema difícil, quando se quer organizar um arquivo, da escolha de um método ideal de classificação para que a finalidade precípua do arquivo, que é o acesso aos documentos, seja plenamente atingida.

O método de arquivamento é determinado pela natureza dos documentos a serem arquivados e pela estrutura da entidade.

2.1.5 Gestão Documental no Sistema Bancário Brasileiro.

A Constituição do Brasil (2004, p.137) determina, em seu artigo 216, parágrafo segundo, que “[...] cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem”.

A Lei 8.159, em seu artigo primeiro, preconiza que “[...] é dever do Poder Público a gestão de documentos e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elemento de prova e informação”.

Calderon et al. (2004, p.100) constata que em instituições públicas o dilema de grandes massas documentais acumuladas, sobretudo em suporte papel, são guardadas sem tratamento adequado. Nelas estão depositadas frações significativas dos registros da história das organizações e não é raro, também,

existirem valores técnicos, científicos, jurídicos, probatórios e outros, misturados a uma quantidade enorme de documentos sem nenhum valor.

As informações arquivísticas, em qualquer instituição pública ou privada, são de caráter contábil/financeira, pessoal e administrativa, que podem ser encontradas em diferentes espécies documentais. Portanto, ao se propor um trabalho de gestão documental e informacional, é necessário, antes de qualquer iniciativa, conhecer bem a instituição/organização. Sem o conhecimento histórico-sociológico das mesmas, torna-se difícil entender o ciclo da informação/documento.

No tocante a gestão documental em bancos, empresas especializadas prestam serviços para seguradoras, operadoras de telecomunicações, transportadoras, entre outras empresas de grande porte, “O aumento do volume de informações produzidas e armazenadas pelas pessoas e empresas é uma tendência mundial, o que faz com que o setor de gestão documental continue em constante crescimento”, comenta Wilson Conti (2009, p.3), diretor de marketing da Iron Mountain.

O sistema financeiro ainda é um dos maiores geradores de documentos físicos (papel) para a realização de suas operações. Esta realidade começou a mudar com a introdução de equipamentos de auto-atendimento, internet, telefone e mais recentemente o Sistema Brasileiro de Pagamentos - SPB.

Os movimentos citados demonstram uma forte tendência das instituições financeiras focarem no negócio, deixando que as outras atividades sejam tratadas por empresas especializadas que oferecem reduções de custos, profissionais altamente qualificados, segurança e agilidade.

Existem empresas especializadas que são parceiras na viabilização e otimização, agilização do atendimento e a efetivação de negócios no sistema financeiro, por meio de: a) Geração da imagem de documentos e seu acesso mediante a internet, de forma ágil, precisa e segura; b) Aumento dos níveis de satisfação dos usuários das Instituições Financeiras, permitindo a atuação de órgãos reguladores de forma remota; c) Recebimento de documentos impressos a serem tratados e sua transformação em meio digital, viabilizando à análise e deliberação sobre operações de caráter estritamente financeiro, sem o inconveniente trânsito do papel.

Para que as instituições financeiras dêem foco no seu negócio, é necessário, normalmente, que as atividades inerentes à arquivologia e

principalmente a recuperação da documentação sejam atribuídas a empresas terceirizadas.

A legislação brasileira não prevê a total substituição do documento físico por outro meio, tornando, ainda hoje, obrigatória a guarda da documentação original. Esta exigência leva as empresas a terem áreas dedicadas à guarda do documento físico, desenvolver sistemas de gerenciamento e controle documental e sistemas de informações que demandam esforços na recuperação dos processos onerando significativamente as instituições.

3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para Rodrigues et al. (2008, p.8), no contexto empresarial as organizações precisam avaliar constantemente os seus processos internos e externos para se manterem ativas no mercado, pois quanto mais qualificada à organização, maiores serão seus resultados.

Uma das ferramentas que auxiliam a empresa é o diagnóstico organizacional, promovendo informações estratégicas para os administradores decidirem que atitudes tomarem a favor da empresa possibilitando o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade. A contínua adequação de sua estratégia, capacitação e estrutura possibilita enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no ambiente externo da entidade.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento é por meio dele que a organização irá obter informações norteamento o seu direcionamento estratégico.

O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que lhes afetam. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.

Nas palavras de Cobra (1992, p.13),

[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente.

O objetivo geral de um diagnóstico organizacional é apresentar um quadro confiável da real situação que está sendo vivenciada na estrutura da empresa, para que com este conhecimento seja possível definir uma outra realidade se necessário for, e que represente de maneira segura os objetivos e metas que norteiam a organização. Na opinião de Wood (2004 p.141), “[...] diagnóstico

organizacional funciona como um processo que permite a organização conhecer seus ambientes de atuação interno e externo.”

Segundo Oliveira (2006) diagnóstico organizacional, corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?” verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em processo administrativo. Esse diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado de forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico da empresa.

Os dados avaliativos devem ser coletados por meio de visitas e análise documental, deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevante no qual esta inserida a empresa. Sendo considerado ainda: os pontos fortes, oportunidades e ameaças que podem criar condições desfavoráveis à mesma.

O diagnóstico é realizado por meio da aplicação de instrumentos no qual são levantadas as impressões dos funcionários a respeito de questões abrangentes, tais como a prática do planejamento e da gestão, a estrutura organizacional e seu funcionamento, os recursos humanos, as sistemáticas de comunicação e informatização existentes, a visão estratégica da organização; assinalando-se seus pontos fortes e fracos e as medidas adotadas para a solução de problemas. Também são pesquisadas as percepções e expectativas dos principais clientes externos quanto ao seu relacionamento com a empresa. Não existe um único diagnóstico. Cada um deles é resultado do conjunto de variáveis que se estuda, da profundidade com que cada variável é analisada, do momento histórico em que se faz o estudo e da experiência de quem o executa.

Considera-se que o diagnóstico organizacional compõe-se de quatro partes básicas, conforme a seguir: a) formulação do problema: se identifica um ou vários possíveis problemas que afetam a organização formulam-se esses problemas como hipóteses. Pode começar simplesmente com um comentário do tipo “as coisas não estão fluindo tão bem como costumava acontecer” ou “por que os resultados de tal ação estão abaixo do esperado?”; b) levantar informações sobre o problema: depende da profundidade do diagnóstico que se quer realizar. É importante lembrar que informação tem um custo e que este deve ser proporcional ao quanto valorizamos a informação para conhecer o problema; c) analisar a

informação: implica confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico específico e compará-los com as experiências anteriores de casos similares. Geralmente inclui comparação com algum tipo de padrão e procedimento operacional idealizado pela equipe responsável pelo diagnóstico; d) sugerir ações futuras: significa que são os passos requeridos para levar a organização do estado atual para o estado futuro idealizado.

A Figura 4 apresenta de forma sucinta as etapas básicas acima comentadas;

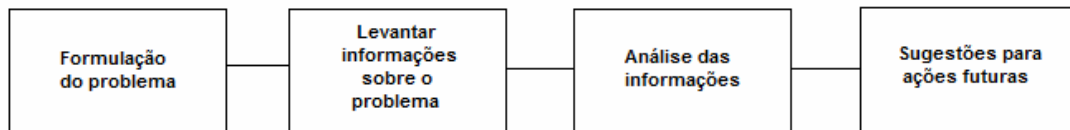


Figura 4 - Modelo de diagnóstico organizacional

Fonte: Oliveira (2006, p. 24).

3.1 DIAGNÓSTICO DE ARQUIVO

De modo geral, permanece a crença na Arquivística como uma “ciência-auxiliar” da história ou um conjunto de técnicas vinculado ao objetivo maior de manter os arquivos históricos oficiais “bem” organizados. Deste ponto de vista, este conhecimento só se realizaria como saber de segunda classe, a serviço, de outras construções ideológicas, que se acreditariam mais nobres (LOPES, 1997, p.27).

Após o término da Segunda Guerra Mundial, foi crescente nos EUA o interesse pelo tratamento técnico dos arquivos setoriais e gerais das organizações. Aí surgiu uma nova profissão: o *records manager*. Hoje também conhecido como *information manager*, trabalhando nas organizações, organizando arquivos correntes e intermediários. Eles se diferem dos *archivists*, empregados nos arquivos históricos e têm as suas próprias associações, publicações, etc. (LOPES, 1997, p.29).

Segundo Campos et al. (*apud* CORNELSEN, 2006), um estudo selecionado na literatura arquivística que fornece subsídios para diagnóstico em

arquivos é o levantamento da situação. Um roteiro de entrevista pode ser elaborado, com os resultados desse levantamento, composto dos seguintes campos de informação: identificação do órgão/setor visitado; atividades de protocolo e de arquivo corrente desenvolvidas e suas respectivas normas reguladoras; organização do acervo; instrumentos de pesquisa disponíveis; processos de transferência e eliminação e seus critérios reguladores; uso de tecnologias para recuperação da informação; microfilmagem e sua organização; quantificação, datas-limite e descrição dos documentos escritos; guarda de documentos especiais; descrição de material e mobiliário; e perfil das pessoas envolvidas com as atividades de protocolo e arquivo.

Lopes (1997, p.30), argumenta que:

O diagnóstico é um método de intervenção aos problemas gerados pelas informações de caráter orgânico, produzidas por uma instituição e deve partir de uma visão minimalista, priorizando os estudos de problemas específicos, de casos particulares, para se chegar às questões mais gerais. O prognóstico, o arquivista precisa ter conhecimento das teorias e experiências da sociologia, história, filosofia e tecnologia contemporânea para auxiliar seus procedimentos de trabalho no que se refere ao armazenamento, preservação, classificação, avaliação e descrição dos registros das informações orgânicas registradas em qualquer tipo de suporte.

Um dos pontos de destaque de Lopes (1997, p.32), para o diagnóstico de arquivos, é o levantamento das atividades da organização e a relação dessas com o fluxo de informações. Para tanto, salienta e indica a observação direta como técnica de coleta de dados, nessa etapa. O resultado dessa observação direta possibilita ao arquivista, propor soluções científicas, “[...] por se basearem no exame criterioso do problema, realizando de acordo com metodologias e parâmetros aceitos pelas ciências sociais aplicadas”.

Outro ponto focado na proposta de Lopes (1997, p.33) é a análise da situação dos acervos existentes. Para ele, deve levantar os seguintes dados: a quantidade de documentos expressa em metros lineares ou em *bytes*; as características diplomáticas; os conteúdos informacionais genéricos; as unidades físicas de arquivamento; a existência e o modo de uso das tecnologias da informação; as características das instalações do arquivo e a situação dos acervos no que se refere à preservação; as datas-limite e a identificação original das inscrições encontradas nas embalagens.

O referido autor aponta que no cotidiano de sua prática, o arquivista depara-se muito mais com o dilema de diagnosticar a situação de uma organização do que o de resolver o problema de um país. Há de se perguntar se é possível tratar do geral, sem mergulhar no específico. A dinâmica entre ambos é uma questão envolvente e sedutora.

O arquivista que enfrenta pela primeira vez um problema na organização, passa pelas dez fases para solucionar qualquer problema da área: 1) identificação do problema; 2) Desenhar o problema; 3) Analisar a situação; 4) Diagnosticar; 5) Encontrar soluções; 6) Decidir; 7) Realizar; 8) Seguir os resultados; 9) Padronizar; 10) Generalizar (MONEDA CORROCHANO, 2008).

O diagnóstico de arquivos é, “[...] uma constatação dos pontos de atrito, de falhas ou lacunas existentes no complexo administrativo [...] das razões que impedem o funcionamento eficiente do arquivo” (PAES, 2006, p.36).

Calderon (2004, p.101) afirma que o diagnóstico deverá “[...] ser o ponto de partida para os projetos de organização de documentos, subsidiando a proposta de modelos de classificação, avaliação e descrição apropriadas, visando a um destino final eficiente e eficaz”.

Assim, o diagnóstico pode ser, também, “[...] entendido como [...] a análise da situação dos arquivos em relação ao tratamento da informação orgânica [...]” (CORNELSEN, 2006, p.72).

Com esses conceitos, podemos concluir que o diagnóstico é um instrumento auxiliar que torna possível identificar todos os problemas relacionados ao desenvolvimento das atividades arquivísticas, mediante pesquisas realizadas nas instituições responsáveis pela produção e acúmulo dos documentos e, principalmente no próprio arquivo.

Para Paes (2006, p.53) a necessidade do diagnóstico de arquivos advém do aumento da complexidade das atividades operacionais em todos os setores e serviços das organizações, desta forma a produção de documentos cresceu a níveis tão elevados que superou a capacidade de controle e organização das instituições, as quais se viram forçadas a buscar novas soluções para gerir as grandes massas documentais acumuladas nos arquivos.

De acordo com Evans e Ketelaar (1983), o diagnóstico pode ser “[...] apresentado sob a forma de questionário, o qual é dividido em nove grupos: apresentação geral; legislação e normas; recursos humanos; recursos financeiros;

edifício e materiais; fundos; métodos e processos de trabalho; serviços oferecidos e centros de documentação”.

Para Lopes (1997) pode-se “[...] levantar os seguintes dados: a quantidade de documentos expressa em metros lineares ou em bytes; as características diplomáticas; os conteúdos informacionais genéricos; as unidades físicas de arquivamento; a existência e o modo de uso das tecnologias da informação; as características das instalações do arquivo e a situação dos acervos no que se refere a preservação; as datas-limite e a identificação original das inscrições encontradas nas embalagens”.

4 INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO

A palavra decisão é formada por “de” (que em latim significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”. Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para a sua solução. Mesmo quando, para solucionar um problema, possuímos uma única ação a tomar, temos as alternativas de tomar ou não essa opção. Concentrar-se no problema certo possibilita direcionar corretamente todo o processo (GOMES, 2006, p.1).

Como seria bem mais simples se o mundo fosse binário. As decisões teriam apenas duas saídas, soluções ou escolhas: aberto ou fechado, ligado ou desligado, direita ou esquerda, para cima ou para baixo.

Para Gomes (2006, p.21) a teoria da decisão não é uma teoria descritiva ou explicativa, já que não faz parte de seus objetivos descrever ou explicar como e/ou por que as pessoas (ou instituições) agem de determinada forma ou tomam certas decisões. Pelo contrário, trata-se de uma teoria ora prescritiva ora normativa, no sentido de pretender ajudar as pessoas a tomarem decisões melhores, em face de suas preferências básicas. A teoria da decisão parte do pressuposto de que os indivíduos são capazes de expressar suas preferências básicas, e são racionais, quando enfrentam situações de decisão simples.

Choo (2003, p.42) afirma que a tomada de decisões da organização é racional não apenas em espírito (e aparência), mas na execução: a organização é intencionalmente racional, mesmo que seus membros tenham sua racionalidade limitada, e complementa ao afirmar que:

Metas e objetivos são estabelecidos de antemão, e quando os participantes encontram problemas na busca desses objetivos, procuram informações sobre as alternativas e conseqüências, e avaliam os resultados de acordo com os objetivos e preferências. O modelo tem uma característica linear de troca de energia, com foco no fluxo de informações nos processos decisórios da organização.

Os principais aspectos dos sistemas decisórios de uma organização, segundo Choo (2003, p.44) são demonstrados na figura 5:

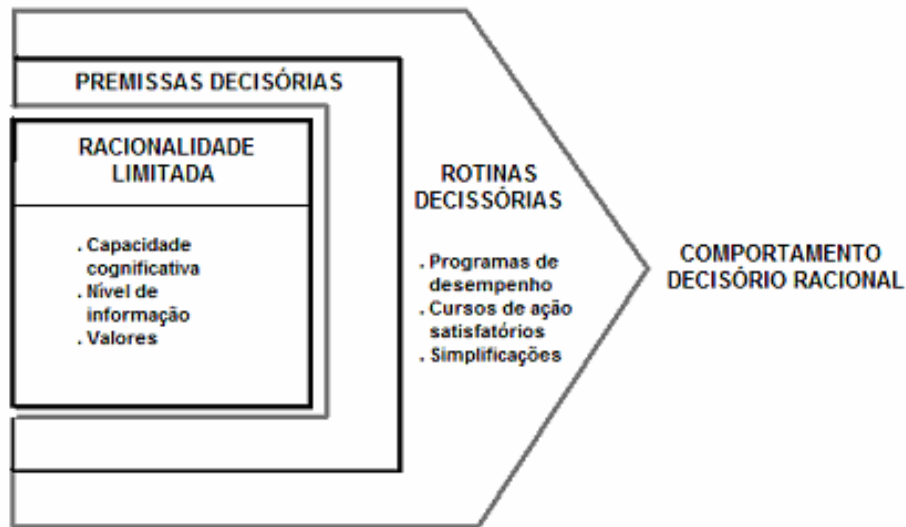


Figura 5 - Aspectos dos sistemas decisórios
Fonte: Choo (2003, p.44)

Bazerman (2004, p.197) cita o aspecto da melhoria na tomada de decisões:

Embora quase todos nós tomemos decisões suficientemente boas para tocar a nossa via no dia-a-dia, todos temos muita margem para melhorar nosso julgamento. Seres humanos não são “maus” tomadores de decisões mas, na verdade, ficamos aquém do comportamento objetivamente racional e o fazemos de modos específicos e sistemáticos. A pergunta crítica é o que podemos fazer para corrigir essas deficiências. Pesquisadores da decisão têm respondido a essa pergunta com uma variedade de conselhos prescritivos que se somam ao seu trabalho descritivo. Cinco estratégias concretas e complementares podem responder estas questões: adquirir experiência e conhecimento técnico; reduzir o viés do seu julgamento, adotar o ponto de vista do agente externo, usar modelos lineares e ajustar previsões intuitivas.

É tão difícil assim decidir? Shimizu (2006, p.17) questiona: É possível tomar sempre uma decisão bem-feita em uma organização? Segundo o autor, a resposta é negativa:

Com exceção dos problemas de rotina, bem conhecidos e com estrutura de opções bem definida, o processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor delas é quase sempre caótico e complexo. Caótico porque os indivíduos e as organizações não possuem visão clara e completa dos objetivos e dos meios que definem o problema de decisão. Complexo porque a incerteza, a falta de estruturação e o tamanho do problema podem inviabilizar a aplicação sistemática da maior parte das metodologias de decisão, as quais freqüentemente utilizam julgamentos subjetivos.

Para Shimizu (2006, p.19) o sucesso no processo de tomada de decisão depende de inúmeros fatores, tais como: a) responsabilidade perante leis e penalidades; b) especialização – baseada em conhecimentos teóricos e práticos de especialistas; c) coordenação – para transmitir as ordens que devem ser cumpridas e coordenar o processo de decisão; d) cacife – para cobrir eventuais fracassos em algumas frentes; e) tempo – pois o tempo curto pode minimizar a incerteza, mas pode aumentar o risco de uma decisão apressada, enquanto o tempo longo pode trazer novas perspectivas de decisão, mas aumenta o nível de incerteza.

Bazerman (2004, p.147) argumenta que quando duas ou mais partes precisam chegar a uma decisão conjunta nas suas preferências são diferentes, elas negociam. Podem não estar sentadas ao redor de uma mesa de negociações; podem não estar fazendo ofertas e contra-ofertas explícitas; podem até estar fazendo declarações sugerindo que estão do mesmo lado. Mas, enquanto suas preferências em relação à decisão conjunta não forem idênticas, elas têm de negociar para chegar a um resultado aceitável para ambas,

Muitas das nossas decisões gerenciais são tomadas em conjunto com outros agentes cujas preferências são diferentes das nossas. Nesse aspecto, a negociação é fundamental para a vida organizacional. Mesmo assim, exatamente como nossas decisões individuais estão sujeitas a irracionalidades, também estão as decisões negociadas. Resultados de negociações são afetados não apenas por suas decisões, mas também pelas decisões de outras partes. Tomar decisões mais racionais aumenta a probabilidade de se chegar a um acordo quando é sensato fazê-lo e aumenta a qualidade de resultados negociados.

Segundo Choo (2003) as decisões resultam da adoção de um determinado curso de ação, e facilitam esta ação na medida em que definem elaboram propósitos e alocam e autorizam o dispêndio de recursos. Portanto, 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.

Independentemente do modelo de decisão a ser utilizado por uma organização, Choo (2003, p.275) destaca que,

O ambiente organizacional no qual a decisão ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos.

Simon (1976) afirma que os homens são racionalmente limitados: quando tentam ser racionais, o seu comportamento racional é limitado por suas capacidades cognitivas e por restrições da organização. Os tomadores de decisão adotam estratégias reducionistas para simplificar a complexidade dos problemas: 1) preferem a 'solução satisfatória' à 'solução ótima', ou seja, a decisão é orientada pela busca de alternativas suficientemente boas, e não pela busca das melhores alternativas possíveis; 2) procedem de forma a descobrir, gradativamente, as alternativas e consequências no processo de busca; 3) os programas de ação servem como soluções alternativas recorrentes; 4) cada programa específico de ação lida com um número restrito de situações e consequências; 5) cada programa de ação pode ser executado com uma relativa independência – sem ligações rígidas.

Harrison (1993) cita que o processo de tomada de decisão é um produto da cultura onde a decisão acontece e, ao mesmo tempo, influencia essa cultura. Além disso, afirma que este processo no atual mundo mutável e complexo, leva em conta relevantes aspectos de muitas disciplinas, não só da economia, da matemática e da estatística. Diante disso, os aspectos interdisciplinares do processo de tomada de decisão são mais bem ilustrados através da construção de modelos.

A tomada de decisão conjunta entre negócios e Tecnologia da Informação combina a contribuição estratégica para a criação de valor de alta gerência com o conhecimento tecnológico e as capacidades organizacionais dos líderes de TI. Juntos, eles podem estabelecer o devido equilíbrio entre o alinhamento de TI e as necessidades de negócios e a concepção de estratégias de negócio dentro do tecnicamente possível (WEILL, 2006, p.208).

Segundo Laudon (2004, p.89) a tomada de decisão nem sempre é realizada por um único indivíduo, mas por grupos ou organizações inteiras. Modelos organizacionais de tomada de decisões levam em conta as características burocráticas e políticas de uma organização. Algumas ações podem ser baseadas nos procedimentos operacionais, padrão da organização, porque afastar-se radicalmente das políticas vigentes envolve uma incerteza muito grande. O que as organizações podem fazer resulta de barganhas políticas acertadas entre líderes e grupos de interesse.

Gomes (2006, p.55) cita que em nossa vida profissional, bem como na vida pessoal, os problemas implicam em soluções de difícil decisão, o que consideramos uma tomada de decisão complexa. De modo geral, tais problemas

possuem pelo menos algumas das seguintes características: a) os critérios de resolução do problema são em número de , pelo menos, dois e conflitam entre si; b) tanto os critérios como as alternativas de solução não são claramente definidos e as conseqüências da escolha de dada alternativa com relação a pelo menos um critério não são claramente compreendidas; c) os critérios e as alternativas podem estar interligados, de tal forma que um critério parece refletir parcialmente outro critério, ao passo que a eficácia da escolha de uma alternativa depende de outra alternativa ter sido ou não também escolhida, no caso em que as alternativas não são mutuamente exclusivas; d) a solução do problema depende de um conjunto de pessoas, cada uma das quais tem seu próprio ponto de vista, muitas vezes conflitante com os demais; e) as restrições do problema não são bem definidas, podendo mesmo haver alguma dúvida a respeito do que é critério e do que é restrição; f) alguns dos critérios são quantificáveis, ao passo que outros só o são por meio de julgamentos de valor efetuados sobre uma escala; g) a escala para dado critério pode ser cardinal, verbal ou ordinal, dependendo dos dados disponíveis e da própria natureza dos critérios; h) várias outras complicações podem surgir num problema real de tomada de decisão, mas esses sete aspectos anteriores caracterizam a complexidade de tal problema. Em geral, problemas dessa natureza são considerados mal estruturados.

Os Sistemas de Informação (SI) são o requisito básico para a decisão automatizada. As informações que a empresa possui devem estar, de preferência, totalmente integradas, e essa integração deverá ser preferencialmente feita por computadores em rede, pois isso permitirá a todos os seus membros o acesso aos dados mais recentes da empresa a qualquer momento. Todos os sistemas, por melhores que sejam, estão sujeitos a falhas, e devemos sempre tentar identificá-las e corrigi-las.

Segundo Gomes (2006, p.121) os Sistemas de Informação deverão ter a seguinte filosofia: a) Só serão eficazes se possibilitarem a execução rápida de algum trabalho com qualidade e tempo reduzido; b) Deverão ser flexíveis para se adaptar às mudanças do ambiente; c) Não deverão levar em consideração a personalidade do indivíduo, mas o interesse da organização; devem prever sempre procedimentos impessoais; e) As informações deverão fluir da maneira mais rápida possível; f) Deverão ser desenvolvidos com base em um objetivo válido e prioritário, e originar-se de informações precisas e inquestionáveis.

Segundo Hall (apud MARTINS, 2004),

as razões para os limites da racionalidade vinculam-se com a incapacidade do sistema como um todo, de fornecer um máximo de informações ou sequer informações suficientes para a tomada de decisões, e com a incapacidade do responsável pela decisão de lidar intelectualmente com as informações insuficientes que se acham disponíveis.

Ainda segundo o mesmo autor, quanto mais importante é uma decisão para a organização, maior é o número de fatores que contribuem para a situação da organização no momento em que a decisão deve ser tomada, e maior é o alcance das conseqüências da decisão.

Nas organizações inovadoras, que se encontram nas fronteiras de novos conhecimentos, a estratégia de julgamento pode vir a ser utilizada em razão das deficiências de informações, apesar de as variáveis consideradas relevantes serem monitoradas o quanto possível. A tomada de decisão reflete a forma como as informações adentram no sistema e são interpretadas pelos decisores, o que poderá levar a decisões diferentes (NUTT; THOMPSON *apud* MARTINS, 2004).

Após o processo de tomada de decisão, há a possibilidade de as pessoas distorcerem a informação em favor da alternativa escolhida, de modo a reduzir a dissonância cognitiva e, ainda, buscar informações que confirmem a escolha do decisor e depreciem os argumentos que se opõem a ela (RUSSO et al., 1996). Os autores concluíram que há um conjunto de preferências prévias que também incentivam esta distorção e que, durante o próprio processo de reconhecimento das possíveis alternativas, essas preferências interferem no processo. Assim, à medida que se intensifica uma preferência, há um aumento na distorção.

Segundo Russo et al. (1996, p.108), as possíveis causas da distorção encontram-se em dois mecanismos psicológicos: “o desejo de manter a consistência e o desejo de reduzir os esforços”. No primeiro, a distorção de uma informação pode ser causada pelo decisor, a fim de suportar suas conclusões anteriores e com o objetivo de moldar as informações de maneira a torná-las consistentes. Já o segundo, busca finalizar o processo decisório o mais rápido possível, embora esse encurtamento do processo lhe possa ser um objetivo intrínseco, o que levaria à percepção da distorção como parte do *trade off* entre

esforço e precisão. Por fim, a distorção, podendo tornar mais fácil a integração de novas informações.

Para uma decisão eficaz, Peter Drucker (1979) considera que os julgamentos envolvendo riscos, mesmo não sendo frequentes, podem ser decisivos, e, para isso, são mais bem compreendidos se divididos em seis etapas: a) classificar o problema; b) definir o problema; c) especificar a resposta ao problema; d) decidir o que é “certo”, em vez do que é aceitável, de modo que atenda às condições-limite; e) incorporar à própria decisão a ação, para que ela seja cumprida; f) testar a validade e a eficácia da decisão em relação ao rumo verdadeiro dos acontecimentos.

No cotidiano, o mais comum é tentar simplificar as decisões, levando-se em consideração, por exemplo, algo ocorrido mais recentemente ou com base em pré-julgamentos. Em virtude disso, estudiosos como Kahneman e Tversky (1979) levantaram a teoria das heurísticas. As heurísticas pertencem à abordagem descritiva do campo da tomada de decisão. São estratégias simplificadoras que facilitam a “leitura” da realidade, desconsiderando os julgamentos tendenciosos do cotidiano. Muitas vezes as pessoas tomam decisões com base nas heurísticas e não sabem. Essas regras proporcionam aos gerentes maneiras eficientes de lidar com problemas complexos, produzindo boas decisões, com uma significativa parcela de vezes. É importante que a situação seja bem avaliada, pois a aplicação equivocada pode levar a resultados catastróficos. A heurística é a parte da pesquisa que visa favorecer o acesso a novos desenvolvimentos teóricos ou descobertas empíricas.

MORENO (2006) destaca que quanto mais complexo e dinâmico for o ambiente, como é o caso da universidade, maior será o nível de incerteza ambiental. Assim, as organizações necessitam processar mais informações para apoiar o processo de tomada de decisão. Entretanto, as informações precisam estar organizadas, disponíveis, devem ser precisas para que, eficazmente, subsidiem a tomada de decisão.

5 O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

Discute-se até hoje as origens dos bancos. A versão mais difundida é a de que os bancos surgiram a partir da ação dos ourives, detentores de estoques de ouro e prata, mas esta idéia não passa de uma supersimplificação da realidade histórica. De fato, muitos ourives ingleses, congregados em Londres, tornaram-se banqueiros privados. “Outros banqueiros foram os coletores de impostos que emprestavam os fundos que recolhiam dos contribuintes, antes de remetê-los ao Tesouro” (SIQUEIRA, 2007, p.18).

A atividade bancária é uma de nossas indústrias mais antigas da humanidade. O primeiro banco foi criado em 1782, antes da adoção da Constituição dos Estados Unidos, e muitos bancos criados no século XIX ainda estão em operação. Os bancos comerciais são o tipo mais importante de instituição financeira da nação em termos de ativos agregados (REED, 1994, p.1).

Siqueira (2007, p.29) argumenta que:

Os bancos só surgiram no Brasil no início do século XIX. Esta é uma herança dos nossos colonizadores: até então, também não havia bancos em Portugal. De fato, o primeiro banco estabelecido em todo o império português foi o Banco do Brasil, que começou a funcionar no Rio de Janeiro em 1809. No Reino, foram necessários mais quinze anos para que, em 1824, entrasse em operação o Banco de Lisboa, que mais tarde passou a se chamar Banco de Portugal.

Após o fechamento do primeiro Banco do Brasil, o País ficou alguns anos sem qualquer banco. Em 1833, o governo tentou criar uma instituição, mas não houve interessados em subscrever ações. Em 1839 começou a criação de bancos, a partir de iniciativas privadas, embora muitas vezes contando com o apoio do Governo. O surgimento de bancos privados deveu-se às exigências gerais do comércio das províncias. O primeiro deles, que funcionou de 1836 a 1830, foi o do Ceará, com incentivo das autoridades da província não apenas sob a forma de subscrição de ações, mas também na concessão de poder liberatório para os bilhetes que emitia, que passaram a ser aceitos nas estações públicas locais (SIQUEIRA, 2007, p.39).

A partir de 1930 até meados dos Anos 40 as formas de financiamento nas atividades produtivas eram simples. Baseavam-se praticamente em autofinanciamento, transferências de renda entre setores e uma pequena contribuição dos bancos comerciais, únicas instituições financeiras existentes na época. O sistema financeiro restringia-se praticamente, até 1964, ao setor bancário, tendo as financeiras se destacado apenas no final da Década de 50. O papel que cumpria, resumia-se em financiar capital de giro para as empresas, através dos bancos; financiar o consumo e capital de giro com prazo maior, devido a utilização das letras de câmbio, através das financeiras. A falta de um sistema financeiro mais desenvolvido, ou que pelo menos tivesse acompanhado o crescimento industrial, fez com que outras fontes de financiamento fossem buscadas, quais sejam a emissão de moeda e a endividamento externo.

Do término da Segunda Grande Guerra Mundial até meados da Década de 50 houve uma considerável expansão do número de bancos comerciais no Brasil. A partir daí houve uma redução do número de sedes, mas a elevação do número de agências. Esse fato fez com que a SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito) passasse a ter um maior rigor na concessão de cartas-patentes, controlando a abertura de novos bancos e agências.

Após 1964 acentuou-se no Brasil uma diminuição no número de estabelecimentos bancários. Em pouco mais de dez anos, algumas dezenas de fusões e incorporações fizeram com que o número de matrizes se reduzisse em quase 70%. Paralelamente, na década de setenta, consolidou-se o fenômeno de formação dos chamados conglomerados financeiros, com a liderança de bancos comerciais (TAVARES, 1985, p.9).

O acesso ao mercado financeiro brasileiro era livre até 1966, sendo que, até então, capitais externos podiam ser os únicos donos de um banco no país. Isso explica a presença de bancos como o Citibank, Boston, Chase e Lloyds, cujo ingresso no Mercado brasileiro data de muito antes. O sistema bancário brasileiro opera sobre as bases jurídico-legais instituídas ainda na Década de 60, pelo programa governamental conhecido como Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG). Tal plano criou leis como a da Reforma Bancária e do Mercado de Capitais, que deram origem ao Banco Central e ao Conselho Monetário Nacional, e que são, ainda hoje, a espinha dorsal do atual sistema financeiro nacional.

Tavares (1985, p.10) ressalta que a partir de 1967/68, o governo pôs em prática algumas medidas explícitas para concentrar o Sistema Bancário Brasileiro. Tais medidas foram ratificadas no início da década de setenta quando da criação da Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas (COFIE), em 1971.

O sistema bancário brasileiro sofreu grandes transformações nos últimos vinte anos, principalmente a partir da metade desta década, quando o Plano Real, ao lograr êxito na estabilização da economia, impôs um forte processo de ajuste aos bancos instalados no país.

Não obstante a aparente contradição existente em qualquer setor econômico, entre competição e concentração, os bancos no Brasil são considerados hoje, curiosamente, como mais modernos e competitivos do que eram antes (MOLINA, 2004).

Ao longo das Décadas de 70 e 80, houve uma continuidade da tendência de concentração do setor bancário, que persistiu até 1976, quando esta tendência se estabilizou. À medida em que o sistema foi se tornando mais concentrado, ocorreu também uma significativa incorporação tecnológica que teve início ainda no final dos anos 60, com a criação do primeiro Centro de Processamento de Dados (CPD), e seguiu se difundindo nas décadas posteriores. Neste processo, duas fases podem ser diferenciadas: a primeira abrangendo toda a Década de 70 e parte da Década de 80, caracterizada pela automação de processos de controle interno do banco, atingindo o setor de contabilidade e registro das agências, que foi paulatinamente se reduzindo com a implementação de sistemas de coleta e transmissão de dados conectados a uma unidade central, o CPD.

Estas transformações foram decisivas na extinção de cargos na chamada área de retaguarda das agências, como por exemplo, a função de contador da agência. A segunda fase começa a partir da metade da década de 80, com o avanço da tecnologia de base microeletrônica, que permitiu a automação de processos de trabalho no interior das agências, ao possibilitar o lançamento eletrônico dos registros das transações diretamente pelo funcionário do setor de atendimento. Com isso, outras funções da retaguarda bancária foram significativamente reduzidas, principalmente na área de escrituração (JINKINGS, 1995).

Para Reed (1995, p.1) a atividade bancária é muito ampla e abrangente;

com a introdução das holdings de um banco só e com a possibilidade de relaxamento de algumas restrições impostas ao setor, o número e a variedade de serviços oferecidos pelos bancos comerciais e seus afiliados se expandiram. Inovações na área bancária, incluindo o uso de cartões de crédito, serviços de contabilidade para as empresas, factoring, arrendamento mercantil, caixas automáticos, corretagem, participação no mercado de eurodólares e cofres de segurança. De longe, o maior passivo dos bancos comerciais são os depósitos.

Quanto ao período de 1986 a 1990, a instabilidade econômica e as diversas intervenções do Governo no mercado fizeram com que as estratégias se concentrassem basicamente no curto prazo.

A retomada do crédito com a redução da inflação no início do Plano Cruzado e a busca de receitas com prestação de serviços nos anos de 1986 e 1987 são exemplos desses movimentos estratégicos de curto prazo efetuados pelos bancos comerciais analisados. Paradoxalmente, foi nesse momento de instabilidade e incerteza que os bancos comerciais iniciaram estrategicamente a preparação para uma economia estabilizada no futuro, buscando uma reestruturação interna, com enfoque no custo, através da redução de postos de trabalho e dos investimentos em tecnologia e informatização. Ainda na Década de 80, mais precisamente em 1988, a criação da figura do banco múltiplo, permitiu aos bancos estrategicamente unificarem em uma única instituição várias carteiras operacionais e atividades financeiras, efetuando, assim, integrações horizontais relacionadas. Embora não se tenha obtido, nesse estudo, números individualizados por instituição que comprovem uma redução de custos administrativos ou operacionais, possivelmente esse movimento tenha gerado economia de escopo para os bancos, haja vista a disseminação no mercado da transformação dos bancos comerciais para múltiplos.

Com o Plano Real, em 1994, em que o País passou a conviver com um ambiente econômico estável, foi essencial, a experiência adquirida e os movimentos iniciados na década de 80, como o investimento em tecnologia, que se consolidou nos anos 2000 com a ampliação da rede de auto-atendimento através dos caixas eletrônicos e da difusão da utilização do Internet Banking.

Também foi a partir dos anos 2000 que os Bancos Bradesco, Itaú e Unibanco firmaram parcerias estratégicas com grandes redes de comércio varejista,

com o objetivo de alavancar crédito à pessoa física com *spread*³ elevado, procurando garantir a lucratividade no longo prazo. Além disso, foi a partir da estabilização, que a segmentação, como uma opção estratégica, passou a ser praticada pelos bancos analisados. Esse processo permitiu aos bancos criarem produtos e definirem formas de atendimento conforme o perfil do cliente, adequando o custo ao potencial de retorno de cada nicho de mercado e maximizando o ganho com as receitas de prestação de serviços.

E, por fim, no período de 1994 a 2004, verifica-se novamente um intenso movimento estratégico de fusões e aquisições realizadas pelos bancos privados analisados. Porém, diferentemente do período de 1964 a 1974, quando o objetivo desse processo se concentrou na expansão de mercado, agora essa estratégia foi utilizada como resposta à ameaça dos novos entrantes, representados pelos bancos estrangeiros. Com esse movimento, os bancos privados nacionais atingiram seu objetivo, mantendo seu *market share* e consolidando sua posição de primeiros do ranking.

A evolução desse processo de automação permitiu também a instalação dos primeiros "caixas eletrônicos", ainda na segunda metade da década de 80, o que iria culminar na drástica redução do número de funcionários das agências, principalmente entre os que exerciam a função de caixas.

Na Década de 90, o próprio setor de processamento de dados começou a ser substituído pelos computadores centrais, sendo que a mesma tecnologia digital empregada nestes também possibilitou a instalação de computadores nos postos de trabalho das agências, cada um deles apto ao desenvolvimento de diferentes funções.

Este processo de incorporação tecnológica, intensificado durante a segunda metade da Década de 80 e o início dos Anos 90, permitiu a implementação de um sistema informatizado cuja rapidez acompanhava o ritmo de desvalorização da moeda imposto pelos altos índices de inflação registrados na Década de 80. Isso permitiu que os bancos obtivessem uma alta lucratividade proporcionada pela própria inflação, o que financiou novos investimentos em Tecnologia da Informação (TI).

³ O *spread* (pronuncia-se **spréd**) é a diferença entre os juros cobrados pelos bancos nos empréstimos a pessoas físicas e jurídicas e as taxas pagas pelos bancos aos investidores que colocam seu dinheiro em aplicações do banco.

Estes lucros ocorriam através das chamadas operações de *floating*; estas operações permitiam que os bancos lucrassem a partir da apropriação da diferença entre o valor nominal dos depósitos à vista efetuados pelos clientes e garantidos pelo banco e o valor atualizado cobrado pelo banco do tomador de empréstimos financiado por tais depósitos.

Nesse cenário, exigiu-se dos bancos uma maior agilidade operacional, obtida através da informatização dos registros e das transações financeiras, para fazer frente ao intenso processo de desvalorização da moeda.

Proporcionou ao sistema financeiro ganhos significativos atrelados ao processo inflacionário. Estes ganhos, por sua vez, financiaram uma boa parte dos investimentos em tecnologia realizados neste período.

Os investimentos em tecnologia bancados pelos lucros provenientes do processo inflacionário foram decisivos para a implementação da automação bancária, que possibilitou a disseminação dos caixas eletrônicos e terminais de auto-atendimento, ainda na segunda metade da década de 80. Isso permitiu que os bancos comesçassem a realizar grandes demissões de funcionários, o que iria afetar o poder de barganha dos sindicatos (REVISTA..., 1997, p. 26-31).

À partir de 1987, num cenário de altas taxas de inflação, deu-se o início de um processo de desconcentração do setor bancário, que durou até 1993, às vésperas do Plano Real. O Plano Real foi responsável por profundas transformações no sistema bancário brasileiro, sendo estas comparáveis, em termos de importância, às mudanças provocadas pela reestruturação dos Anos 60.

O Plano Real afetou o funcionamento dos bancos no Brasil, que se viram impelidos a um rápido esforço de reestruturação interna e reorganização estratégica de suas atividades. Primeiramente, tiveram que se adaptar ao fim das receitas inflacionárias, que historicamente se situavam num patamar em torno de 2% do PIB, chegando a atingir 4% entre 1990 e 1993. Já em 1995, um ano após o lançamento do plano de estabilização, estas receitas foram reduzidas para 0,1% do PIB. A perda de receitas originárias da inflação não representou, no entanto, uma queda significativa na lucratividade dos bancos. Tal fato pode ser explicado pela substituição das receitas inflacionárias por receitas de serviços bancários, o que já denotou um acentuado esforço dos bancos em adaptar suas atividades ao novo cenário que se delineou.

Outro fator essencial, que ao lado da estabilização macroeconômica formou o cenário do setor bancário nessa época, foi a entrada de novos bancos estrangeiros no mercado brasileiro. Assim, os grandes bancos nacionais tiveram que se adaptar, ao mesmo tempo, a um ambiente macroeconômico de inflação bem diferente daquele da década de 80, e a um incremento da competitividade causado pela entrada de fortes concorrentes internacionais (REVISTA..., 1997, p.26-31).

Com a estabilização da economia, a parcela do PIB representada pelo setor financeiro caiu de 12% para 6,3%, entre 1994 e 1997. Com isso, os bancos viram seus fantásticos ganhos de *floating* desaparecerem, o que levou a uma mudança de estratégia operacional em todo o setor, na qual os ganhos gerados pela inflação deveriam ser rapidamente substituídos por receitas advindas de serviços prestados pelos bancos, colocando os clientes como fator decisivo para a garantia da rentabilidade das instituições financeiras. Neste processo, os bancos que detinham uma boa carteira de clientes puderam superar a fase pós estabilização sem maiores dificuldades (RODRIGUES, 1999).

A estrutura atual do sistema bancário brasileiro é resultado, em boa medida, das modificações institucionais ocorridas desde a reforma de 1965, passando pela reforma de 1988 (criação dos bancos múltiplos) e, mais recentemente, pela diminuição nas barreiras legais à entrada dos bancos estrangeiros no país, e das mudanças observadas na conjuntura econômica, em especial o contexto macroeconômico geral, marcado, antes e depois do Plano Real, pela alta e baixa inflação. Tais modificações acarretaram (e vem acarretando), como será visto nas seções seguintes, mudanças significativas no sistema bancário no que se refere à dimensão física e à configuração do mercado bancário no Brasil (MOLINA, 2004)

Para Paula (1997) o sistema bancário brasileiro cresceu muito em termos de tamanho e dimensão, assim como tendeu a se concentrar. Contudo, a despeito desta tendência geral, há fortes evidências de que, a partir da desregulamentação financeira feita pela reforma bancária de 1988, começou a operar algumas transformações importantes no setor bancário, como uma tendência à desconcentração bancária, um crescimento inicial no número de instituições bancárias a partir da criação dos bancos múltiplos, e, ainda, um maior dinamismo dos bancos privados, que cresceram tanto em termos relativos quanto absolutos (tamanho do segmento e crescimento da participação do setor no PIB), ao mesmo

tempo em que os bancos públicos passaram a enfrentar sérios problemas no decorrer dos Anos 90.

Mais recentemente, em função do impacto do Plano Real sobre o comportamento dos bancos e do afrouxamento no acesso à entrada dos bancos estrangeiros no mercado doméstico, uma série de mudanças iniciou-se no setor bancário do país, destacando-se o crescimento na participação dos bancos estrangeiros no mercado brasileiro, inclusive no segmento varejista; o decréscimo no número de instituições bancárias, em particular dos bancos múltiplos, como resultado da intervenção ou liquidação dos bancos por parte do Banco Central e incorporações por outras instituições financeiras; a diminuição na quantidade de agências bancárias e no número de empregados do setor, devido à difusão da automação bancária e ao ajuste na estrutura de custos dos bancos; e a tendência recente de aumento no grau de concentração do setor bancário em função da diminuição na participação dos bancos estatais no setor bancário e do aumento da concorrência no mercado com a participação maior do capital estrangeiro no setor.

Tais mudanças indicam que o mercado bancário, desde a reforma bancária de 1988 e passando pelos efeitos da baixa inflação sobre o comportamento dos bancos e pela recente “abertura” ao capital estrangeiro, vem se transformando de forma bastante rápida e profunda. No período pós-Real, a adaptação do sistema bancário passou por três fases: uma primeira que correspondeu aos efeitos imediatos do fim da transferência inflacionária apropriada pelos bancos e à sua adaptação à baixa inflação; uma segunda de consolidação do sistema, correspondente à “crise bancária” de 1995 e o lançamento do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional (PROER); e uma terceira fase, ainda em curso, marcada por uma maior internacionalização do mercado bancário brasileiro, pela privatização e reestruturação dos bancos estatais e por um aprofundamento da onda de fusões e incorporações bancárias.

Um outro fator extremamente relevante no mercado financeiro nacional foi a criação do PROER, pelo Banco Central. O seu objetivo foi o de facilitar a compra dos bancos problemáticos pelos saudáveis. O programa, apesar das críticas recebidas, foi indubitavelmente eficiente para facilitar a adaptação do sistema bancário à estabilidade de preços.

Note-se que, no enfrentamento do ataque especulativo ao real, em outubro de 1997, um dos fatores fundamentais que permitiram o país superar a crise

que se configurava naquele momento foi o fato de que o Brasil estava com um sistema bancário relativamente sólido, resultado em boa medida da reestruturação iniciada pelo PROER (PAULA, 1997).

Os poderes do Banco Central em ações preventivas de fiscalização dos bancos foram ampliados, com poderes sobre aportes de capital, cisão, incorporação e ou transferência de controle acionário. A reestruturação do sistema financeiro atingiu também os bancos públicos, especialmente os estaduais. Desde o final da Década de 80, algumas instituições vinham apresentando péssimos resultados, diretamente relacionados ao uso de seus recursos para operações irregulares, principalmente em anos eleitorais. Os problemas de gestão, a rigidez organizacional, os altos custos operacionais, as fraudes, e concentração da carteira de crédito em operações com controladores juntamente com a crise fiscal, contribuíram para que o governo decretasse o Regime de Administração Temporária (RAET) nos dois maiores bancos estaduais, o Banco do Estado de São Paulo (BANESPA) e o Banco do Estado do Rio de Janeiro (BANERJ), em 31.12.1994 (BACEN, 2009)

Diante da inviabilidade econômica de alguns bancos estaduais, o governo federal implantou o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual (PROES), através da Medida Provisória nº 1.514, de 16 de agosto de 1996. O objetivo deste programa era o de incentivar a redução da presença do setor público estadual na atividade bancária, evitando a falência dos bancos estaduais e ainda eliminar o financiamento dos déficits orçamentários dos governos dos estados federados e ao mesmo tempo, conter as emissões monetárias, no intuito de eliminar fontes alternativas de liquidez que pudessem alimentar novos impulsos inflacionários.

As instituições estaduais poderiam aderir ao Programa mediante condições de privatização, extinção ou transformação em agências de fomento, o que poderia ocorrer através de incorporação, fusão ou cisão. Dessa forma, com os dois Programas, o governo consegue realizar mudanças administrativas, operacionais e societárias dos bancos, através de transferências de controle acionário e de modificações do objeto social. O sinal de que os bancos públicos enfrentavam dificuldades ficou evidente por ocasião da intervenção no Banespa, o maior e mais importante dos bancos públicos estaduais. Posteriormente, as demais instituições públicas aderiram ao PROES (BACEN, 2009).

O processo de privatização ampliou a atuação no país dos bancos estrangeiros, através da representatividade em número de agências. Por exemplo, no ano de 2003, havia 3.292 instituições estrangeiras, representando 19,56% do sistema. Este crescimento significativo, especialmente a partir de 1998, foi resultante da privatização e da transferência do controle acionário de mais de 10 bancos estatais. Porém, os dados revelam que, a partir de 2001, ocorreu redução na participação dessas instituições no total do sistema, pelo fato de alguns bancos estrangeiros não lograrem êxito em suas estratégias de atuação no mercado financeiro brasileiro, em função das melhores condições dos bancos nacionais em competir no mercado.

Ao entrarem comprando grandes instituições, os bancos estrangeiros acabaram estimulando a expansão dos maiores bancos privados nacionais, na melhora da qualidade dos serviços e na oferta de produtos, processo este que também foi estimulado pelo novo ambiente de estabilização e competição.

Segundo Carvalho (2005), o tipo de instituição financeira dominante no Brasil é o Banco Múltiplo, um tipo de instituição que atua em vários segmentos do mercado financeiro, notadamente a captação de depósitos, a intermediação de crédito e transações nos mercados de títulos. A importância crescente dos mercados de dívida pública estimulou o desenvolvimento da capacidade de operação em mercados de títulos. Com isso, naturalmente, a atuação dos bancos comerciais transformou-os em bancos universais, firmemente plantados nos dois principais segmentos do mercado financeiro: de crédito e de papéis.

Para Marques et al. (2004), os bancos têm funções de grande importância no desenvolvimento econômico de um país. Auxiliam indiretamente o Banco Central na oferta de moeda além de dinamizarem a economia. De um lado, oferecem oportunidades a pequenos e médios poupadores que se interessam em acumular riqueza e financiamentos em diferentes prazos. De outro, auxiliam pessoas físicas e jurídicas que necessitam de captação de recursos.

A intermediação financeira é a principal função do sistema financeiro nacional, tendo como papel adequar o fluxo de poupança e do investimento existente na economia, ajustando os interesses, em função dos prazos, volumes, taxas de remuneração e grau de risco, que nem sempre são semelhantes dos poupadores e tomadores, segundo Silva (2000). No entanto, o banco é uma unidade produtiva que pode e deve ser analisado sob a perspectiva de sistema, a fim de nos

revelar seu desempenho ou produtividade no emprego e alocação dos fatores de produção.

De acordo com Ceretta e Niederauer (2000), no Brasil o sistema bancário é caracterizado por diversas fusões e incorporações, sempre visando maior solidez das instituições financeiras. Além disso, está em pleno desenvolvimento um amplo processo de adaptação e expansão de modernas tecnologias de gestão que propiciam maior satisfação para os clientes. Tal prática ocorrerá tanto interna quanto externamente nas organizações, onde serão enfatizados desde pequenos ajustes operacionais, até a redefinição da estratégia de negócio dos bancos. Essas tecnologias visam tornar a empresa mais competitiva, com ganhos de eficiência e rentabilidade de longo prazo. Vale lembrar que a Constituição de 1988 também contribuiu para a fixação de aspectos importantes do sistema existente no Brasil atualmente. No momento, a entrada de novas instituições estrangeiras no Brasil está proibida, exceto com autorização do Presidente da República. Entre os anos de 1996 e 1998 vários bancos estrangeiros receberam permissão de se instalar no país com base neste dispositivo. Os bancos aumentaram sua participação nos ativos totais do setor bancário brasileiro de 8,4% em 1993, para 22,9% em 2004. Porém, a liderança do setor bancário foi mantida por bancos nacionais. Dentre os seis maiores bancos do país, dois são oficiais, três são privados com controle nacional e apenas um é estrangeiro.

Para Carvalho (2005), a força acumulada pelos bancos durante o período inflacionário e a pronta ação do Banco Central para evitar a ocorrência de uma crise de maiores proporções, em conjunto com os esforços para a modernização da supervisão financeira através da adesão ao Acordo de Basileia, acabaram por formar um sistema financeiro brasileiro bastante sólido, bem capitalizado e capaz de aproveitar de forma ágil e eficiente as oportunidades oferecidas pelo mercado.

No tocante ao efeito da crise sobre os bancos brasileiros o Riskbank (Sistema de Classificação de Risco Bancário) diz que embora os bancos brasileiros praticamente não carreguem papéis do tipo *subprime*, as fortes turbulências verificadas nos últimos meses de 2008 nos mercados de câmbio, juros futuros e ações impactaram sobre o resultado dos bancos, principalmente aqueles que estavam comprados em taxas prefixadas e vendidos em dólar. Os estragos feitos até então foram significativos, (principalmente nos fundos de investimentos que

possuem títulos prefixados e fundos de ações) e na carteira de tesouraria de bancos que operam com forte exposição nos mercados de câmbio, juros futuros e títulos prefixados.

Os sinais desta crise começaram a aparecer em fins de 2006, atingindo com mais força o coração do sistema bancário norte-americano em meados de agosto de 2007 e com conseqüências sobre o sistema bancário dos países ricos, que vêm amargando, desde então, enormes prejuízos. É debate corrente nos mercados que ela nasceu da frouxidão monetária adotada por Alan Greenspan a partir de 2001, necessária para fazer frente às várias crises ocorridas no período precedente, como as fraudes nos balanços de grandes grupos (Enron), o esgotamento das “pontos.com” e o devastador ataque terrorista às Torres Gêmeas. Nesse cenário, pode-se afirmar que Greenspan acabou exagerando na dosagem, ao cortar em excesso o juro de 6% a 1% num período curto, para pouco depois apertar a política monetária, diante dos perigos inflacionários. Com esta reversão de políticas num espaço curto de tempo, várias instituições financeiras, muito alavancadas no mercado de crédito imobiliário, acabaram duramente impactadas, sendo possível calcular umas dez em falência desde o início da crise, em meados de 2007. Sendo assim, a crise nasceu no sistema imobiliário, com a quebra dos *subprime* (mercado de crédito para baixa renda), transformando-se numa crise de crédito que passou para uma crise bancária e agora se espalha sobre a economia real, a partir da obstrução nos canais de transmissão no mercado de crédito, o que vem afetando diretamente o consumo das famílias norte-americanas, que representa cerca de 73% do PIB do País.

A estabilidade do sistema bancário do Brasil supera a de quase todos os países do G-7, espécie de diretório econômico do planeta, e das outras grandes economias emergentes. A constatação é de uma pesquisa do Fórum Mundial de Economia, enquanto a dramática crise financeira alimenta temores de quebra de bancos em vários países.

A pesquisa junto a executivos atribui aos bancos pontuação entre 1 (insolvência e possível necessidade de salvação de emergência pelos governos) e 7 (saudável, com balanço resistente), e o resultado é detalhado no Relatório de Competitividade Global.

O Brasil fica na 24ª posição entre 134 países, com seus bancos pontuando coletivamente 6,36, acima da Alemanha (39), Estados Unidos (40), Grã-

Bretanha (44), Itália (79) e Japão (93). Entre os países do G-7, o Brasil só é superado pelo Canadá, que fica em primeiro lugar com o sistema bancário mais saudável do mundo com 6,8 pontos, e pela França, na 19ª posição com 6,5.

A estabilidade bancária do Brasil também supera a de seus parceiros do BRIC (Brasil/Rússia/Índia/China) Índia (51), Rússia (107), China (108) – e de outras grandes economias em desenvolvimento como Malásia (50), México (55), Coreia (73), Indonésia (121) e Argentina (129). Fica atrás, porém, da classificação do Chile (18) e da África do Sul (15). A pesquisa chamou a atenção em meio as reuniões de emergência em Washington, com os EUA, para examinar outras medidas para frear a hemorragia no sistema, depois de já ter aprovado um pacote de US\$ 700 bilhões. A Grã-Bretanha, com uma das maiores praças financeiras do planeta, agora está atrás até de El Salvador e Peru na classificação, enquanto o governo de Gordon Brown prepara inclusive nacionalização de bancos. A Suíça também caiu, com seu maior banco, UBS, tendo perdido US\$ 44 bilhões.

Pelos dados do Fórum Mundial de Economia, a sofisticação do sistema financeiro brasileiro supera a de todas as outras grandes economias em desenvolvimento (VALOR..., 2009).

Para Meirelles (2007) o sistema financeiro brasileiro provou sua resiliência, absorvendo os choques dos Anos 90 e dos primeiros anos do Século XXI. Ao mesmo tempo, a estabilização econômica e a abertura externa, com a conseqüente influência sobre a concorrência e o crescente fluxo de capitais externos, resultam em novas oportunidades e desafios para um sistema financeiro eficiente, capitalizado, rentável e solvente. Nesse novo ambiente, o Banco Central do Brasil também evoluiu, aprimorando os instrumentos de execução da política monetária, regulação prudencial e supervisão, com o objetivo principal de controlar a inflação, reduzir o risco sistêmico e aperfeiçoar a disciplina de mercado. Sob esse prisma, o Acordo da Basileia é um marco na questão da conformidade em serviços executados pelos bancos.

Em Basel, na Suíça, está localizado o *Bank for International Settlements* (BIS) que funciona, em uma comparação superficial, como o Banco Central dos Bancos Centrais.

Na sede do BIS, as autoridades reguladoras dos bancos centrais dos países do G-10, além de outros países, montaram um comitê de supervisão bancária, intitulado *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS), para fazer

estudos e recomendar legislações bancárias que diminuam o risco das instituições e do sistema.

As recomendações do BCBS não têm força de lei, mas em geral são implementados, com algumas adequações locais, pelos países que participam do BIS.

O primeiro Acordo de Basel (Basiléia) foi realizado em 1988 e procurava adequar o capital e risco de crédito dos bancos contra perdas inesperadas. Em 1996, o acordo foi atualizado para cobrir riscos de mercado e aumentar as sugestões efetuadas no primeiro acordo.

Os mercados passaram por várias transformações desde a publicação do acordo de capitais de 1988 com o desenvolvimento de métodos de identificação, avaliação e administração de risco. Visando a incorporar os avanços na estrutura de riscos, advinda dessa nova forma de execução das atividades bancárias, aliadas à realidade do sistema vigente, o Comitê da Basiléia propôs a revisão desse acordo, procurando desenvolver sistema com maior alcance no sentido de fortalecer a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional, mantendo a consistência suficiente de que a regulação de capital não seria fonte de desequilíbrio competitivo entre os bancos internacionalmente ativos (CARVALHO, 2004).

Nesse contexto, surgiu o novo acordo de capitais, conhecido como Basiléia II. A grande novidade é a incorporação do risco operacional em sua estrutura. O gerenciamento de risco operacional em instituições financeiras representa evolução submetida a extensos debates ocorridos, em grande parte, pela escassez de literatura a respeito do tema, principalmente quanto à captura e à modelagem dos dados de perdas. No entanto, ganha importância em face dos prazos definidos pelo Comitê de Basiléia, com previsão para entrada em vigor em 2007, e no Brasil por intermédio da publicação do Comunicado Bacen 12.746, de dezembro de 2004, que estabelece o cronograma de implantação do novo acordo para o mercado brasileiro. Adicionalmente, a emissão da Resolução 3.380, de junho de 2006, centrada na estruturação e gerenciamento de risco operacional nas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, também constitui importante passo em direção às melhores práticas de gestão de riscos. Mas qual importância de se atentar para o risco operacional? Fundamentalmente porque os bancos continuaram a incorrer em perdas financeiras mesmo depois do advento de

Basiléia I e os aditivos de 1996, como o risco de mercado. Acontecimentos mostram que os riscos inerentes às instituições não se limitam ao risco de crédito ou de mercado, escopo do primeiro acordo. Assaltos, computadores violados, falhas em sistemas, processos inadequados e erros de funcionários podem redundar em perdas qualificadas como operacionais.

Para Carvalho (2004) o processo de gerenciamento de risco, em particular o operacional, parece simplista e demasiadamente teórico para ser colocado em prática. No entanto, observamos por meio de casos reais que empresas que falham em desenvolver apropriadamente um sistema básico que contemple riscos, de qualquer natureza, ou controles têm grande probabilidade de entrar em descontinuidade, devido a sua crescente exposição a fraudes e erros.

Em relação a esse fato, faz-se essencial o atendimento ao Pilar 3 de Basiléia II em que o quesito transparência é extremamente importante para expor ao mercado quais políticas e diretrizes são adotadas para mitigar tais eventos. A supervisão bancária mundial tem procurado não se restringir a normas e balanços contábeis. Também tem contemplado análises de controles internos das instituições, visando assegurar o sistema financeiro no futuro. Certamente, o comitê acredita que o gerenciamento de riscos é um incentivo a melhor gestão bancária.

Nesse sentido, tem-se esforçado na revisão de regras para exigência de alocação de capital mínimo para bancos ativos internacionalmente. Obviamente, países em desenvolvimento têm procurado implantar o Basiléia II por meio de seus bancos centrais, pois há a percepção de que se trata de salto qualitativo na gestão, com reflexos na diminuição de riscos sistêmicos, práticas de menores *spreads*, elevação em seus *ratings*⁴ e outros quesitos que impactam positivamente os bancos.

A versão final é dividida em três partes principais:

1. O Primeiro Pilar – requerimento de capital mínimo, calculado de acordo com os três principais componentes do risco bancário: risco de crédito, risco operacional e risco de mercado. O risco de crédito e o risco operacional são analisados através de três

⁴ O *rating* é uma opinião sobre a capacidade de um país ou uma empresa saldar seus compromissos financeiros. A avaliação é feita por empresas especializadas, as agências de classificação de risco, que emitem notas, expressas na forma de letras e sinais aritméticos, que apontam para o maior ou menor risco de ocorrência de um *default*, isto é, de suspensão de pagamentos.

metodologias: básica, média e avançada, propostas pela BIS. A avaliação do risco de mercado pela sugestão do BCBS (Basel Committee on Banking Supervision) deve ser preferencialmente o Value at Risk (VAR).

2. O Segundo Pilar – Trata da responsabilidade dos reguladores e das partes envolvidas no primeiro pilar. Cuida, também, de outros riscos, referidos como “Riscos Residuais” referentes a reputação do banco, liquidez e outros riscos em geral.
3. O Terceiro Pilar – Relaciona a abertura que os bancos devem fazer das suas contas, das suas operações e dos riscos que estão envolvidos, para que os acionistas minoritários, clientes e as partes com quem fazem negócios tenham uma visão clara do banco (SIQUEIRA, 2007, p.289).

A finalidade desta supervisão bancária no Brasil é a de garantir maior transparência e credibilidade para o mercado financeiro brasileiro, no que concerne a países desenvolvidos que já adotaram esse Sistema de Supervisão Bancária de acordo com os princípios e normas estabelecidas pelo Comitê da Basileia.

Os acordos para enquadrar o Sistema Financeiro do país foram muitos e o Banco Central, com o objetivo de atender a esta finalidade, implantou a supervisão prudencial denominada “Acordo da Basileia” para as instituições financeiras. Tal acordo com aspirações do G-15, em estabelecer um acordo econômico com o G8 (os 8 países mais desenvolvidos industrialmente e economicamente) estabeleceu normas e procedimentos para que as instituições financeiras demonstrem com mais transparência seus dados contábeis.

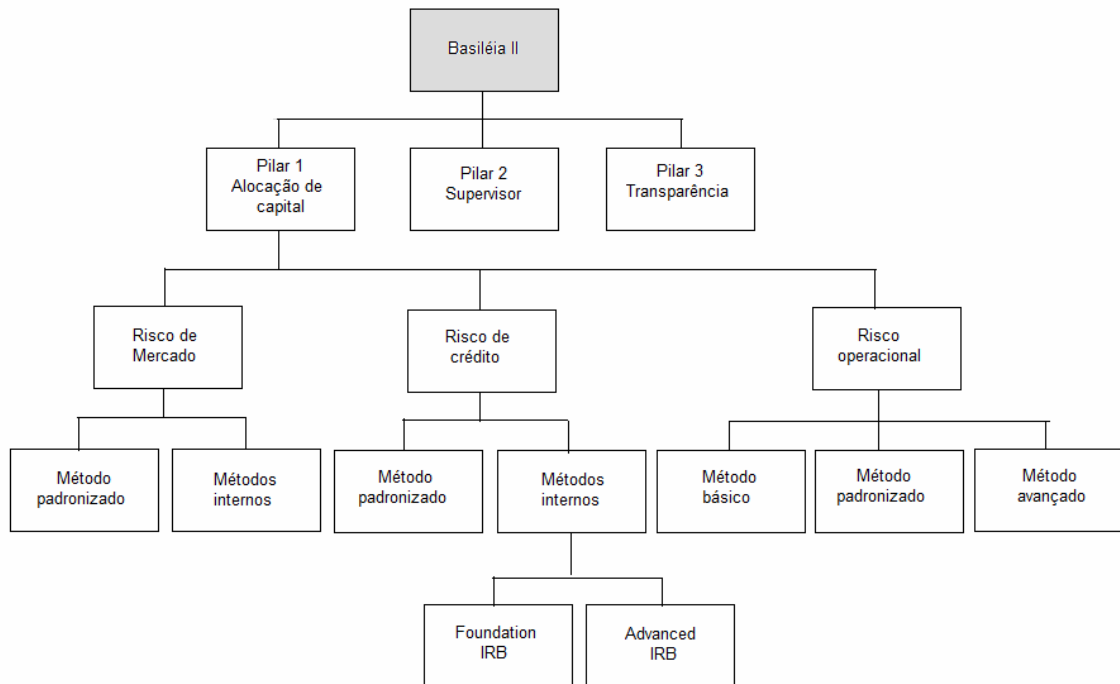


Figura 6 – Organograma da Basileia II

Fonte: Adaptado de Carvalho (2004)

Após a publicação do primeiro ciclo de propostas do Comitê para revisar a estrutura de adequação de capital em junho de 1999, foi colocado um processo consultivo abrangente em todos os países-membros. O Comitê, subsequentemente, liberou propostas adicionais para consulta em janeiro de 2001 e abril de 2003 e ainda conduziu três estudos de impactos quantitativos relacionados à sua proposta, cujo objetivo era de validar e calibrar informações e parâmetros contidos nas metodologias para os riscos de crédito, mercado e operacional. As informações tinham caracteres quantitativos e qualitativos. Os aspectos mais relevantes de cada um foram: a) Durante o ano de 2001, o Comitê conduziu dois estudos de impacto quantitativo – Quantitative Impact Study – QIS2 e QIS2.5. Esses estudos tiveram como objetivo levantar dados das instituições financeiras que compõem o G10 e avaliar a eficiência das alterações propostas na estrutura revisada do Acordo vigente, dado os diferentes perfis dos bancos; b) Em outubro de 2002 o Comitê conduziu outro estudo de impacto, mais detalhado, intitulado “Quantitative Impact Study 3 – QIS3 – o que representou uma etapa significativa nos esforços do Comitê em desenvolver uma estrutura melhorada na adequação de capital dos bancos. Esse estudo esteve focado no impacto das exigências mínimas

de capital conforme propostas em Basiléia II; c) Antes da liberação do texto final de Basiléia II, em junho 2004, o Comitê procurou calibrar seu impacto baseado em dados do QIS3. Nesse ínterim, as habilidades dos bancos em estimar os parâmetros para as aproximações mais avançadas de Basiléia II melhoraram significativamente. Todavia, determinadas análises conduzidas pelo comitê, após o QIS3, basearam-se em aproximações, uma vez que nem todos os dados necessários estavam disponíveis. Diversos países membros decidiram, conseqüentemente, conduzir o estudo de impacto nacional, o QIS4, ou seja, realizaram testes baseados na estrutura revisada durante o ano de 2004 ou na primeira metade de 2005; d) Em março de 2005, o Comitê de Basiléia anunciou sua decisão de rever a calibração da estrutura revisada para 2006. A fim de assegurar uma revisão baseada em dados mais recentes e de melhor qualidade, o Comitê empreendeu um quinto estudo de impacto quantitativo – QIS5; e) Em setembro de 2005 os trabalhos de preenchimento das planilhas do QIS5 foram iniciados no Brasil com o objetivo de observar o impacto das novas regras de Basiléia nos bancos de grande atuação nacional; f) Nesse mesmo período, o Banco Central também promoveu estudo quantitativo e qualitativo do impacto de diferentes abordagens para alocação de capital para riscos operacionais sob o enfoque de Basiléia II (FEBRABAN, 2009).

Em novembro de 2005 o documento de Basiléia II sofreu sua primeira revisão, complementada, com a publicação da “versão detalhada”, em junho de 2006, que incorporou o cálculo do Risco de Mercado descrito no documento *Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks* de 1996 e reestruturou o tópico sobre *Credit Risk Mitigation (CRM)*, sugerindo a “estrutura de securitização” para mitigar o capital requerido de risco de crédito.

O Novo Acordo sugere que uma maior proximidade à supervisão bancária, com um amplo menu de métodos, aliado a uma maior transparência requerida das instituições financeiras são formas de controle de riscos significativamente eficientes para evitar o risco sistêmico.

O documento de Basiléia II apresenta as abordagens que podem ser adotadas para cada risco em ordem crescente de sofisticação e complexidade. Essas abordagens representam um caminho de aprendizado a serem seguidos até a efetiva utilização dos modelos internos, que espera-se, ser adotada pelas instituições de maior porte, com atuação internacional e participação significativa no Sistema Financeiro Nacional (FEBRABAN, 2009)

O Acordo da Basileia II também foi elaborado para prevenir os riscos de crédito que um contrato pode acarretar.

Risco de Crédito:

- **Abordagem Padronizada (*Standardised Approach*):** Essa abordagem utiliza as classificações de risco das agências externas para definir as ponderações dos diversos tipos de exposição de crédito definidas no Novo Acordo. Todavia, o Comunicado BACEN nº 12.746/04 estabeleceu que no Brasil não serão utilizadas as agências externas de classificação de riscos, o que inviabilizou a adoção dessa abordagem, permitindo apenas a utilização da sua forma simplificada.
- **Abordagem Padronizada Simplificada (*Simplified Standardised Approach*):**
- Essa abordagem mantém a mesma filosofia do acordo atual, ou seja, considera pesos padrão para definir a base de cálculo do risco, além disso, pondera exposições fora de balanço e considera mitigadores de risco.
- **Abordagem Interna Básica (*Foundation IRB*):** Fase intermediária para os modelos proprietários, na qual a Instituição estima a sua Probabilidade de Default (PD) para gerar os pesos dos ativos (sujeito a critérios mínimos a serem estabelecidos pelo Supervisor) e o Supervisor fornecerá os demais parâmetros para constituição da base de cálculo (ativos ponderados) do capital requerido (LGD e EAD).
- **Abordagem Interna Avançada (*Advanced IRB*):** Essa abordagem requer aprovação do supervisor, sendo que as instituições autorizadas poderão utilizar suas próprias estimativas de Probabilidade de Default (PD), *Loss Given Default* (LGD) e *Exposure at Default* para definir a base de cálculo do risco, além disso, pondera exposições fora de balanço e considera mitigadores de risco.

- Abordagem Interna Básica (*Foundation IRB*): Fase intermediária para os modelos proprietários, na qual a Instituição estima a sua Probabilidade de Default⁴ (PD) para gerar os pesos dos ativos (sujeito a critérios mínimos a serem estabelecidos pelo Supervisor) e o Supervisor fornecerá os demais parâmetros para constituição da base de cálculo (ativos ponderados) do capital requerido (LGD e EAD).
- Abordagem Interna Avançada (*Advanced IRB*): Essa abordagem requer aprovação do supervisor, sendo que as instituições autorizadas poderão utilizar suas próprias estimativas de Probabilidade de *Default* (PD), *Loss Given Default* (LGD) e *Exposure at Default* (EAD), sempre sujeito a critérios mínimos definidos pelo supervisor.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho adotamos a pesquisa qualitativa utilizando métodos de estudo de caso e análise documental.

Segundo Ludke e André (1986), são cinco as características da pesquisa qualitativa: a) ambiente natural como fonte dos dados; b) dados coletados eminentemente descritivos; c) preocupação com o processo maior do que com o produto; d) pesquisador(es) como a principal elemento de coleta de dados; e, e) o significado que as pessoas dão às coisas como principal elemento de construção de saber para o(s) pesquisadores.

Demo (2001) afirma que um dos piores problemas da pesquisa qualitativa é sua imprecisão conceitual, a começar pelo conceito de qualidade. Sem pretender dirimir tamanha controvérsia, o autor propõe o conceito para a idéia de “intensidade”, em contraposição dialética (não estanque) com “extensão”:

A origem etimológica de qualidade privilegia a idéia de “essência”, conotando no fenômeno o que lhe seria mais próprio e definidor, além da expectativa comum de que representaria a parte central na qual tudo se poderia resumir. Essa visão é contestada hoje, porque a dimensão extensa dos fenômenos não é algo secundário, mas naturalmente constitutivo. Tomando o exemplo do corpo humano: o corpo não é coisa secundária.

Segundo Martins (2006) estudo de caso:

Pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema de pesquisa -, o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. O Estudo de Caso deve ser: importante, eficaz, suficiente e relatado de maneira atraente.

A opção pelo estudo de caso depende do problema de pesquisa que orienta o processo investigativo. Godoi et al. (2006) afirmam:

Problemas de pesquisa que geram estudos de casos podem surgir de situações cotidianas, ou seja, serem identificados a partir do desejo do pesquisador de explicar alguma situação a partir da prática. Isso se reflete na grande utilização dos estudos de caso nas denominadas pesquisas de avaliação geralmente projetadas, visando acompanhar e julgar a qualidade e relevância dos resultados dos projetos e/ou programas de natureza social. Os estudos de caso, no entanto, também podem ser motivados por questões de natureza conceitual, que surgem de teorias previamente estabelecidas, ou que se propõem a elaborar uma teoria a partir de um ou mais casos analisados. São problemas de pesquisa que procuram responder a questões sobre processos (“por que” e “como” as coisas acontecem), assim como as questões de compreensão que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu numa determinada situação.

O ponto de partida de uma pesquisa não é a análise de um documento, mas a formulação de um questionamento. A problematização das fontes é fundamental porque elas não falam por si são testemunhas, vestígios que respondem a perguntas que lhes são apresentadas.

Segundo Lopes e Galvão (2001, p.79) “[...] o que determina o que são as fontes é exatamente o [...] problema problematizado.” As perguntas que o pesquisador formula ao documento são tão importantes quanto o próprio documento.

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

6.1 CENÁRIO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em oito (8) agências de um Banco, na cidade de Londrina.

6.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os sujeitos do estudo inicialmente proposto eram 24 participantes, sendo:

- a) Oito (8) responsáveis pelo setor de arquivos das agências;
- b) Dezesesseis (16) funcionários que atuam no mesmo setor, sendo 2 de cada agência, com amostragem aleatória.

Contudo, no decorrer da coleta de dados foi possível obter a seguinte adesão: dos 8 responsáveis pelo setor de arquivos, 3 responderam à entrevista e dos 16 funcionários da área, 13 responderam a pesquisa. Não foi possível a gravação da entrevista, portanto, as respostas foram igualmente tabuladas em questionário.

Existem vários procedimentos de amostragem probabilística ou aleatória de uma população, sendo a amostragem aleatória simples o procedimento mais fácil de ser aplicado. Pois todos os elementos da população possuem a mesma probabilidade de pertencer à amostra (YIN, 2001).

6.3 COLETA DE DADOS

Para Yin (2001) a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita a partir de seis fontes de evidência: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos que podem ser combinadas de diferentes formas. Partindo das fontes de evidência citadas pelo autor é possível reuni-las em três grupos principais: observação, entrevistas e documentos.

A palavra “documentos” como anteriormente mencionado, deve ser entendida de forma ampla, incluindo os materiais escritos (como recortes de jornais e outros textos publicados na mídia, cartas, memorandos e outros tipos de correspondência, relatórios internos e externos, documentos administrativos), as estatísticas e outros tipos de registro organizados em banco de dados (os quais produzem um formato de registro ordenado e regular de vários aspectos da vida social) e os elementos iconográficos (como sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes). Os documentos são considerados “primários” quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento estudado, ou “secundários” quando reunidos por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência. (BAYLEY, 1982).

Segundo Yin (2001), o uso mais importante dos documentos dá-se em função da corroboração e ampliação das evidências oriundas de outras fontes. **Embora o acesso à base de dados e a outros tipos de registros públicos seja relativamente fácil, todos temos conhecimento das dificuldades impostas à documentação interna das organizações** (grifo nosso).

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para o estudo compreenderam:

- a) Questionário entregue a 16 funcionários que foram contatados pelas chefias imediatas para obtenção dos nomes dos funcionários para posterior amostragem aleatória. (Apêndice A). Treze funcionários deram o retorno ao questionário.
- b) Entrevistas com roteiro semi-estruturado, sendo respondidas por três funcionários responsáveis pelas áreas de arquivamento, embora inicialmente previstas para serem gravadas, só foi possível anotar as respostas dos entrevistados. Os contratos preliminares para agendamento das entrevistas foram por meio de e-mails.. As entrevistas foram realizadas nos horários e locais determinados pelos entrevistados. (Apêndice B). A entrevista semi-estruturada “[...] valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p.146).
- c) Análise documental – foram feitos levantamentos nos relatórios de processamento que são arquivados em pastas e acondicionados em caixas de arquivos e armazenados em estantes ou armários em salas destinadas para este fim. Para Ludke e André (1986, p.38) a consulta de documentos é “[...] uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas as evidências que fundamentam as afirmações e declarações do pesquisador”.

6.4 ESTUDO PILOTO

Para testar o roteiro da entrevista foi realizado um estudo piloto com 8 funcionários que atuam nas agências, mas que não eram sujeitos do estudo. Nas pesquisas qualitativas, o instrumento de coleta de dados denominado “roteiro de entrevista” deve sofrer modificações sucessivas, em decorrência da aplicação do estudo piloto. O estudo piloto permite ao investigador esclarecer áreas de conteúdo não delimitadas do todo nas primeiras etapas, comprovar as adequações das questões norteadoras, descobrir novos aspectos que não foram contemplados inicialmente.

7 ANÁLISE DOS DADOS

A partir de um exame minucioso das diferentes possibilidades de análise de dados qualitativos, Tesch (1990) chegou à conclusão de que existem muitas formas de se manusear tais dados, sendo difícil dizer qual delas seria a mais adequada quando se está desenvolvendo um estudo de caso. A seguir tais princípios são apresentados: a) A análise começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se integrada aos próprios dados; b) O processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido; d) A análise dos dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual; e) Os dados são segmentados. A análise se concentra em conjuntos de partes dos dados, cada vez menores e mais homogêneas; f) Os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados; g) A principal ferramenta intelectual é a comparação; h) As categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores; i) A marca registrada da pesquisa qualitativa é o envolvimento criativo do pesquisador; j) Embora a pesquisa qualitativa deva ser conduzida artisticamente, ela requer muito conhecimento metodológico e competência intelectual; k) O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito da análise consistir em “quebrar em pedaços” os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.

A análise dos dados obtidos foi efetuada de forma qualitativa, apresentando-se excertos das falas dos sujeitos.

Para os objetivos dessa pesquisa, traçados para que se conheça mais a respeito do arquivamento dos relatórios de processamento nas agências, foi elaborado o questionário de coleta de dados (Apêndice A), cujas perguntas foram produzidas considerando-se as seguintes metas: a) Levantar características dos relatórios; b) Mensurar o volume de relatórios de processamento impressos; c) Colher parecer dos usuários e gestores do processo.

Ao responder as perguntas do questionário para a coleta de dados, os informantes puderam posicionar-se e tecer seus depoimentos. Depois de

elaborado, esse instrumento passou por testes e, em seguida, teve algum ajustamento nos enunciados, visando maior clareza nas formulações das questões. Passou-se, então, à coleta das informações junto aos informantes, no citado contexto desta investigação.

Especificamente, responderam o questionário desta pesquisa, 12 funcionários que trabalham diretamente no setor de guarda dos relatórios. Inicialmente, no projeto de pesquisa o número estipulado de entrevistados seriam 16. O questionário foi enviado em arquivo anexado em e-mail. Por outro lado, inicialmente estavam previstas 8 entrevistas com responsáveis da área, no entanto, por problemas de diversas naturezas foram concretizadas 4 entrevistas. Verificamos pelo Quadro 4 que o total da amostragem da população investigada e posteriormente tabulada foi de 16 informantes, já somados os questionários e as entrevistas.

Entrevistado	Número de informantes	Porcentagem com relação ao Projeto de Pesquisa
Funcionários da área	12	75%
Gerentes da área	4	50%
Total	16	66,66%

Quadro 4 – Total de informantes por questionários e entrevistas

Com a leitura do Quadro 4, é possível observar que a porcentagem de funcionários entrevistados que responderam os questionários foi relevante e as respostas de gerentes da área, reduzidos à metade da população da amostragem inicialmente proposta, se deve em grande parte pelo fato de ser uma entrevista, o que em tese deve ter sido dificultado pelo tempo que este procedimento tomaria dos afazeres diários dos gestores. A gravação das entrevistas não foi bem recebida pelos entrevistados e, portanto não realizada. As entrevistas foram anotadas pelo pesquisador em planilha à parte.

O custo anual de impressão de relatórios de processamento de cada agência é apresentado no Quadro 5.

Total de impressões por ano/agência	Custo total anual por agência
39.600 páginas	R\$ 3.960,00

Quadro 5 – Custo anual para impressão dos relatórios de processamento, por agência.

Inicialmente perguntamos se os sujeitos conheciam o Normativo Interno que trata do arquivamento de relatório: Dos pesquisados 90% responderam afirmativamente. Mostra portanto que quase todos os funcionários que trabalham na área são conhecedores das normas internas da organização, no que tange ao arquivo de documentos e relatórios.

Mais uma tática de Morgan (1996) para compreender a cultura de uma organização é a análise de suas regras, pois como elas são frutos da realidade (cultura) de um grupo, podemos dizer que o normativo interno de uma empresa é reflexo de sua cultura, assim como as leis de um país são reflexos da cultura de seu povo.

Devemos lembrar que muitas leis do Brasil são reflexos da formação da cultura brasileira, assim como as organizações muitas vezes não têm muito a ver com o que são hoje, mais sim com o histórico de sua formação.

Quem seguir as normas e leis é considerado socialmente bem-sucedido, quem as infringir fica marginalizado. Apesar de as pessoas precisarem estar em conformidade com as regras para compartilhar da cultura de um grupo social, não se pode perder de vista que estas regras são consequência da construção da realidade de um grupo social ou de uma organização. A situação é que influencia quais regras e códigos de comportamento devem ser citados como apropriados. Ou seja, estar em conformidade com o grupo a que se pertence depende muito mais da cultura do que da obediência de regras. As normas dependem da contextualização da situação em que estão envolvidas.

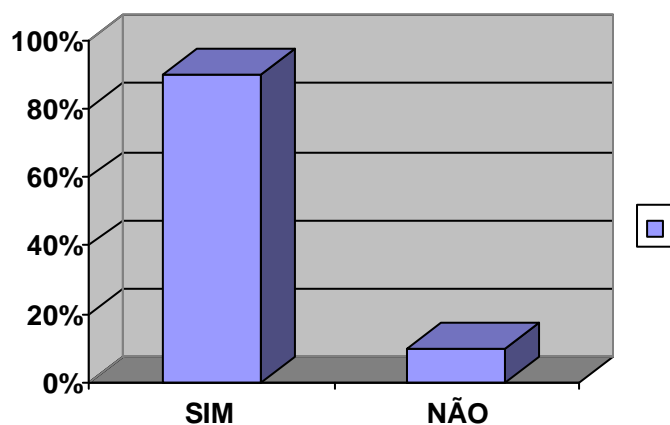


Gráfico 1 – Conhecedores do normativo interno

Sendo assim, segundo Morgan (1996), para se compreender a cultura de uma empresa é preciso mais do que observar as atitudes de seus funcionários e conhecer suas regras e normas. É preciso conhecer o processo de construção da sua realidade, lembrando que as organizações residem basicamente nas mentes de seus membros e não na estrutura física, nos bens etc. Os valores de uma organização podem não ter, aparentemente, nada a ver com suas características atuais, mas com valores oriundos do seu processo de criação, que hoje tornam-se imperceptíveis.

Na segunda questão perguntamos a respeito da necessidade de impressão dos relatórios de processamento para posterior arquivamento intermediário em sua agência. Dos pesquisados 12,5% responderam afirmativamente. Interessante verificar aqui que este baixo percentual de pessoas que consideram importante a impressão e o arquivamento dos relatórios de processamento, retrata a situação atual de conhecimento dos procedimentos e da consciência da necessidade de economizar recursos e insumos da empresa.

Para Barbosa (2010) criação dos arquivos intermediários torna-se uma tendência nacional para a implementação da gestão dos documentos, disciplinada por lei federal, abrangendo os arquivos públicos e privados nacionais. Portanto, quando a documentação se refere à Administração Pública Federal, o arquivo intermediário representa um setor de relevância para a guarda da documentação produzida em exercícios anteriores, com possibilidade de consultas

dos diversos setores que os produziu, além de formar grandes volumes e, conseqüentemente, ocupar muito espaço.

A gestão documental no âmbito da Administração Pública Federal é de suma importância para a recuperação da informação arquivística. A legislação nacional vigente reforça expressamente a obrigatoriedade da organização dos arquivos públicos e a partir da análise do tratamento técnico em cada fase do ciclo vital do documento percebe-se que as referidas fases estão relacionadas entre si.

O arquivo intermediário tem por finalidades precípua armazenar, preservar e garantir o acesso aos documentos arquivísticos de valor intermediário produzidos e acumulados pelas áreas meio e fim da Administração Pública, constituindo-se em instrumento de apoio à administração, de acordo com os interesses da instituição.

O arquivo intermediário possui, como uma de suas características, a de abrigar toda a documentação produzida e acumulada pela instituição. Esta que já cumpriu os prazos de guarda nos arquivos correntes e aguarda a destinação final, podendo ser a eliminação ou o recolhimento, quando apresenta valor secundário.

Aqui constatamos que, de um lado estão as pessoas que se preocupam e se conscientizam da necessidade de não utilizar papel indiscriminadamente no intuito de armazenar informações já disponíveis em meio digital, no entanto, sabem que devem seguir o Normativo Interno.

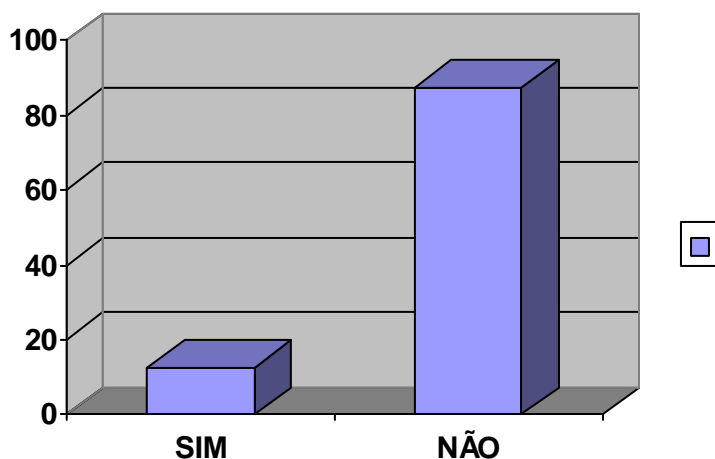


Gráfico 2 – Necessidade de impressão e arquivamento de relatórios de processamento.

Na questão 3 perguntamos sobre o volume de impressão de relatórios de processamento efetuado no setor mensalmente:

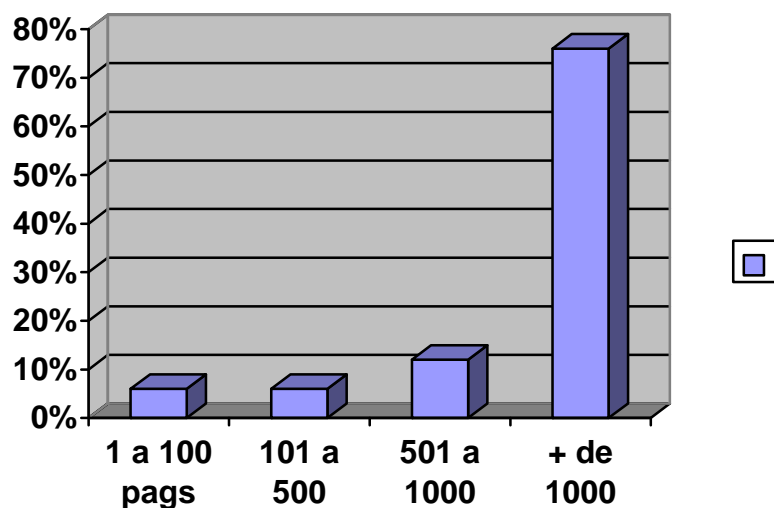


Gráfico 3 – Volume de impressão mensal de relatórios de processamento.

Observamos nas respostas que a grande maioria dos sujeitos (76%) tem conhecimento do volume de impressão destes relatórios mensalmente e há de se destacar o número de cópias mensais.

Nesse levantamento constam relatórios de processamento e controle de transações em equipamentos e outros para fins de conferência que são impressos diariamente. Os dados completos estão com o autor da pesquisa e fazem parte de um levantamento feito com o auxílio da Tabela de Temporalidade de Documentos - TTD.

As impressoras a laser possuem um custo de impressão por página em torno de R\$ 0,10 na maioria dos modelos, com a opção de usar recargas de toner. São muito rápidas (as mais lentas imprimem de 6 a 8 páginas por minuto, as melhores imprimem entre 20 e 30 páginas por minuto) e suportam um volume de impressão muito maior. Os modelos mais baratos são projetados para suportar normalmente ciclos de 10.000 páginas mensais ou mais.

Na questão 4 perguntamos sobre a frequência de consulta aos relatórios de processamento.

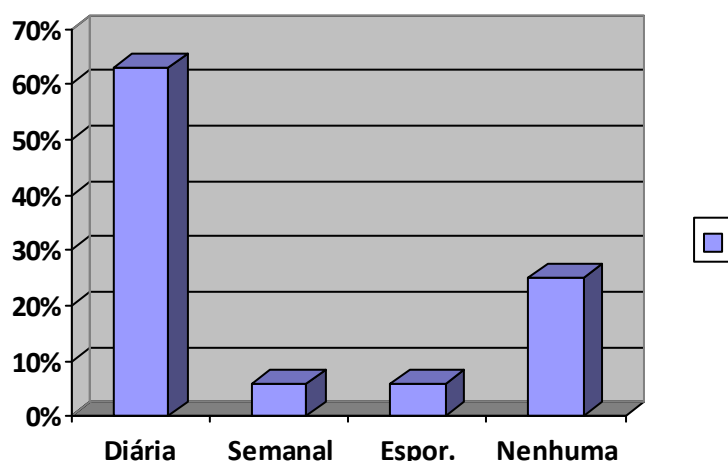


Gráfico 4 – Frequência de consulta aos relatórios de processamento.

Aqui pode existir uma contradição, ou quem sabe um viés no processo, pois se a frequência de consulta dos relatórios de processamento são grandes, como pode se explicar o fato das pessoas não considerarem importante a impressão e o arquivamento de relatórios de processamento? A explicação pode estar no fato dos respondentes estarem se referindo aos relatórios de processamento na forma digital, o que é evidente, pois todos os relatórios de acompanhamento, controle e supervisão já estão disponíveis no sistema, no suporte digital. Aqui se pode verificar que a redundância dos dados é evidente, ou seja, tudo que é impresso e que a norma diz ser necessário imprimir e arquivar, está disponível a qualquer momento no sistema em outras mídias digitais e em prazos de arquivamento dentro das normas estabelecidas por órgão superiores como o Banco Central.

Nosso parecer com relação à frequência de consulta aos relatórios de processamento é que efetivamente não há necessidade de se imprimir tais relatórios, apesar de serem muito utilizados, visto que tais informações estão disponíveis no sistema em meio eletrônico.

Na questão 5 perguntamos sobre a forma de armazenamento dos relatórios impressos:

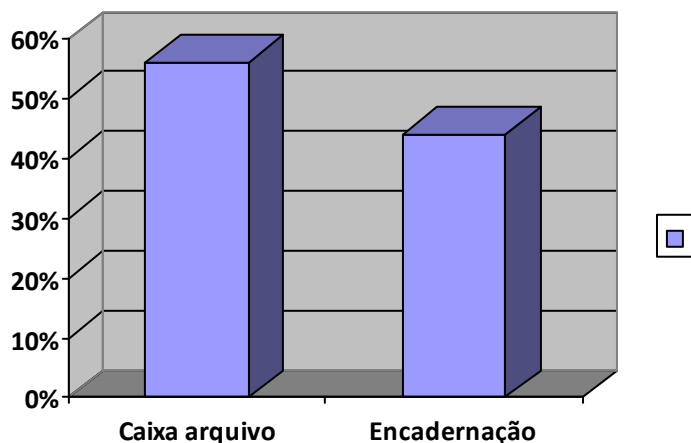


Gráfico 5 – Formas de arquivamento de relatórios de processamento.

Por meio dos resultados verificamos que a maioria das agências (56%) arquiva os relatórios de processamento em caixas de arquivos intermediários, ocupando espaço físico, bem como ocasionando um gasto de insumos considerável para a organização. A encadernação (44%), além do custo de materiais, provoca um dispêndio de tempo de mão de obra do funcionário responsável por esta tarefa.

Na pergunta 6 identificamos o maior cliente interno dos relatórios de processamento no âmbito de uma entidade bancária.

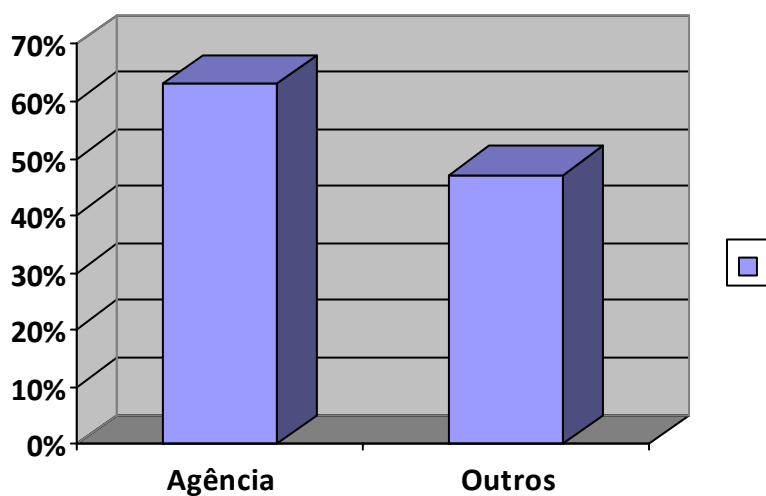


Gráfico 6 – Órgãos que consultam os relatórios.

O que se entende por “outros” (37%) nesta resposta são todos os demais órgãos administrativos do banco que fazem uso das informações, não somente a agência bancária, mas principalmente os órgãos destinados ao controle de conformidade de uma agência, atendendo ao Acordo da Basileia II.

Identificamos que o maior usuário dos relatórios de processamento ainda é a agência (63%), tendo em vista que as atividades correlatas aos procedimentos bancários são de em maior número nas próprias agências bancárias e não em órgãos administrativos e auxiliares.

Outro aspecto pesquisado refere-se ao grau de prioridade de consulta aos relatórios.

Vale salientar que todos os relatórios, sejam de processamento ou conferência, todos estão disponíveis em forma digital nos sistemas do banco. Nesse caso, a maioria dos relatórios consultados (75%) são relacionados a processamento, ou seja, resultado de um processo executado pelo sistema. Por outro lado, os relatórios de conferência (25%) tem a ver com a digitação de dados realizados durante o dia manualmente.

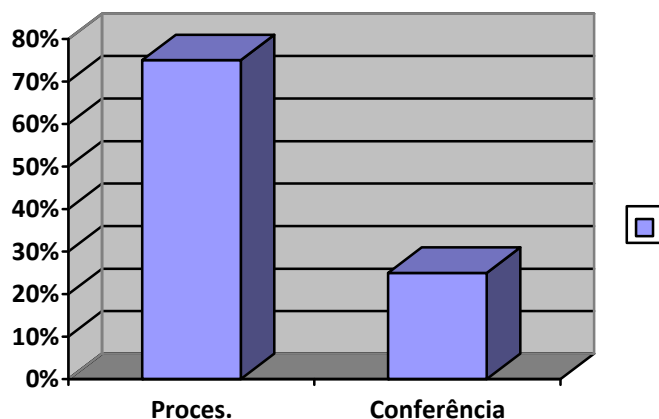


Gráfico 7 – Relatórios por ordem de prioridade de consulta.

Em relação a custo, analisamos o quanto a instituição preza pelo fator custo. Custo de mão de obra, custo operacional, custo disso, custo daquilo e, às vezes, colocam estes custos como argumento para não atender aos anseios de

aumento salarial, mas esquecem que, medidas como a economia de recursos podem realmente trazer grandes benefícios para a organização.

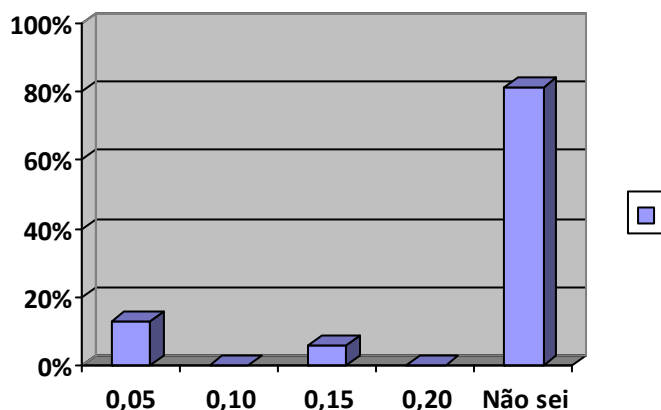


Gráfico 8 – Custo de impressão de cada página em impressora a laser.

Observamos aqui um dado significativo: 81% dos respondentes não sabem o valor do custo de impressão por página em impressoras a laser. Talvez, com a divulgação dos custos e do prejuízo ambiental que os insumos provocam, com a consciência de cada um, a utilização deste recurso pudesse ser reduzida.

Levantamentos realizados identificaram que o custo de impressão a laser por folha gira em torno de R\$0,10 se considerarmos o valor de uma impressora, o custo do toner utilizado, da energia elétrica gasta, do valor hora/homem e o custo do papel, calculando-se a área de impressão de 5% numa folha no formato A4.

Ainda com relação a custo buscamos identificar se os respondentes conheciam o valor total gasto anualmente com a impressão de relatórios de processamento.

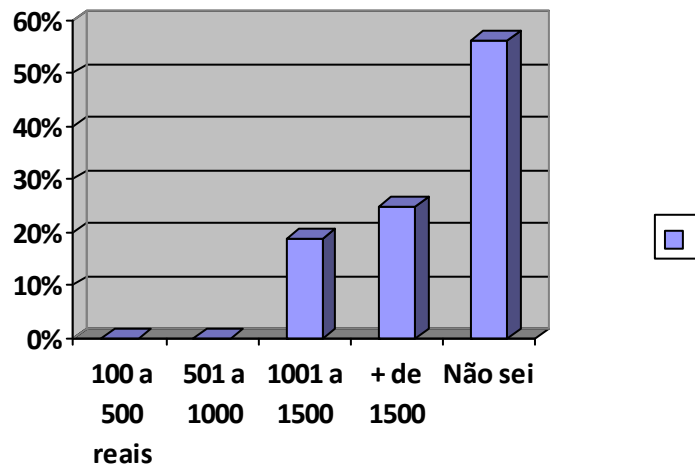


Gráfico 9 – Custo anual com impressão de relatórios de processamento.

Pelas respostas obtidas na pesquisa verificamos que a maioria (58%) desconhece o custo de impressão anual dos relatórios de processamento de sua agência. O custo identificado no levantamento realizado em uma agência (em torno de R\$4.000,00/ano) multiplicado pelo número de agências é assustador!!!

Nesse momento, podemos fazer uma relação com a pergunta 2 que trata da necessidade de impressão. Inferimos que os 12,5% que responderam afirmativamente na necessidade de impressão dos relatórios, sejam os mesmos que desconhecem o custo elevado que tal prática provoca.

Para mudar esse panorama sugerimos que cesse de imediato a impressão de relatórios de processamento. Para que isto ocorra é necessário que haja a iniciativa de gestores de diversas áreas no sentido de alertar tal desperdício.

Segmentamos a questão relacionada a transferência e eliminação dos relatórios após decorrido o prazo de arquivamento intermediário, e a segunda pergunta identificando de que forma este papel descartado é reutilizado.

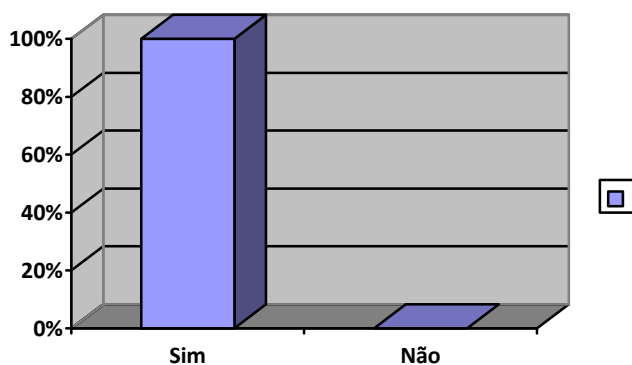


Gráfico 10 a – Existência de transferência ou eliminação de relatórios.

O que ocorre aqui é a eliminação de documentos, após o prazo estipulado para arquivamento temporário. A unanimidade da resposta positiva se deve ao normativo interno que recomenda a eliminação dos relatórios após o seu prazo de arquivamento. Tal situação reforça a concepção de que eles realmente conhecem e aplicam os Normativos Internos.

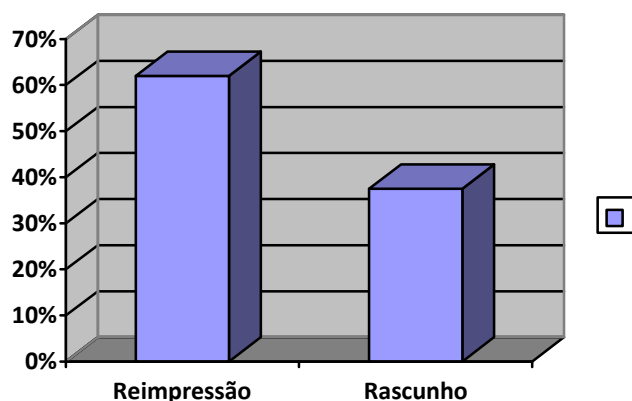


Gráfico 10 b – Forma de reutilização dos relatórios com prazo de arquivamento vencidos.

Após a utilização, independente de ser rascunho ou ser reimpresso, o papel é guilhotinado e doado a entidades de caridade. 62% dos respondentes

disseram que os papéis impressos são reutilizados para reimpressão. Não concordamos em hipótese alguma na reutilização do papel impresso para nova impressão, pois sabemos que tal prática reduz o tempo de vida útil dos componentes internos de uma impressora a laser e, certamente a pequena economia no custo do papel transformará num alto custo a médio prazo.

O que recomendamos é que se confeccionem blocos de rascunho com as folhas impressas, fazendo desta forma o devido uso deste material, antes de serem guilhotinados.

Verificamos que a área destinada ao arquivamento intermediário de relatórios de processamento é consideravelmente grande, considerando que a ocupação é por metros lineares e que o espaço físico de uma agência hoje em dia é nobre e de grande dispêndio no balanço final. Este espaço físico foi também mensurado.

A maioria das agências (69%) destina uma área de 10 metros lineares para a guarda de arquivos intermediários, notadamente os relatórios de processamento.

Vale salientar que não existe norma que estabelece o tamanho mínimo destinado ao arquivamento dos relatórios de processamento.

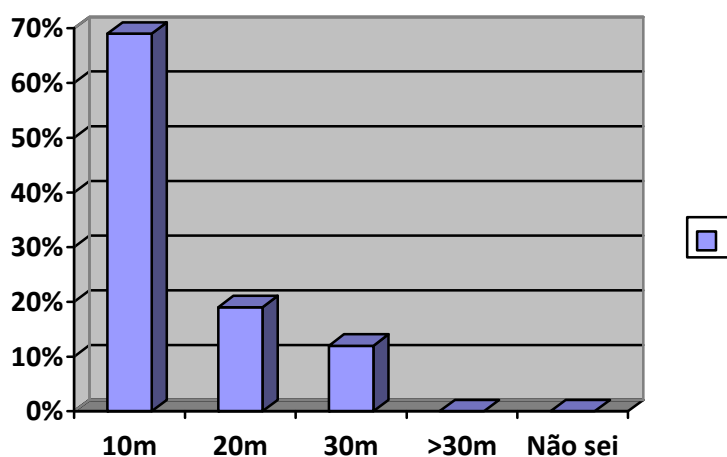


Gráfico 11 – Área destinada ao arquivamento de relatórios de processamento.

Em relação ao cenário futuro, o da digitalização de documentos que em outras organizações já é passado, mas não cabe aqui ficar divagando sobre a existência ou não da digitalização dos principais contratos e documentos, e sim de se identificar o grau de atualização dos envolvidos no processo tecnológico de tamanha importância em entidades bancárias, que o torna mais ou menos evoluído no mercado.

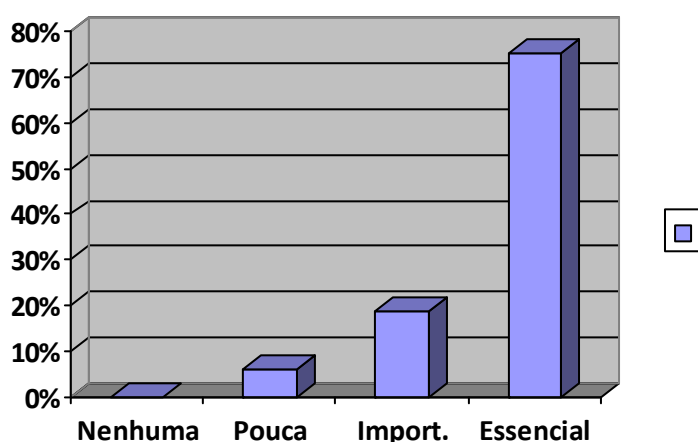


Gráfico 12 – Grau de importância do projeto de digitalização de documentos.

A produção desordenada de documentos e informações em papel, com certeza é um dos grandes problemas atuais envolvidos na administração de empresas. Neste cenário, onde não houve a **digitalização de documentos**, são criados diversos tipos diferentes de problemas: o primeiro (e mais obvio) é o problema de acumulação física, quanto mais papel e mais documentos são produzidos em meio físico, mais espaço é demandado para estocá-lo e também maior se torna a tarefa de encontrar algo específico em meio àquela massa. Outra questão resolvida pela digitalização dos documentos é o desgaste, os documentos armazenados em papel tem um grande desgaste (desgaste pela sujeira, desgaste pelo armazenamento, desgaste pelo manuseio inadequado) muitas vezes tendo que ser refeitos ou então sendo perdidos, quando não é mais possível reproduzi-los novamente ou então quando a administração não percebe que o documento está deteriorado. A perda ou deterioração de documentos de papel, embora pareça algo

trivial e simples, pode causar grandes prejuízos para uma empresa: imagina por exemplo, perder a cópia de um contrato, perder uma nota fiscal, etc. São documentos que dão um grande ônus extra para serem recuperados (em muitos casos podendo sair caro também!). Além de resolver os problemas descritos no cenário acima a digitalização de documentos também atua reduzindo custos e aumentando a eficiência. A digitalização de documentos, obviamente requer um trabalho e um investimento iniciais, mas depois de bem estabelecida, ela reduz o custo operacional da empresa e reduz de modo indeterminado, diluindo o investimento inicial no tempo. É interessante que durante a digitalização de documentos, muitas vezes imperfeições e defeitos podem ser corrigidos, tanto no texto, quanto nas imagens e sons que podem ser tratados e ter a qualidade aumentada.

Também tratamos da reciclagem de materiais ou do reaproveitamento de recursos da empresa: a maioria (75%) reutiliza o papel impresso para reimpressão em impressoras a laser, o que complementa a questão 10b quando perguntada forma de eliminação de relatórios. No entanto, 25% dos respondentes, conscientes de que a impressora é simplex (concebida apenas para impressão de um dos lados da folha de cada vez) e que se torna prejudicial ao longo do tempo de vida útil da impressora, deixam de reutilizar as folhas impressas.

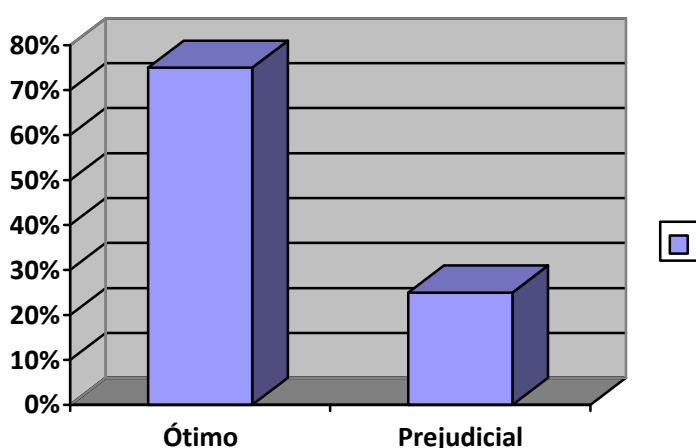


Gráfico 13 – Aproveitamento do verso do papel impresso para reimpressão em impressoras a laser.

Procuramos identificar ainda se o funcionário sabe qual é o Normativo Interno da empresa que trata da Gestão Documental.

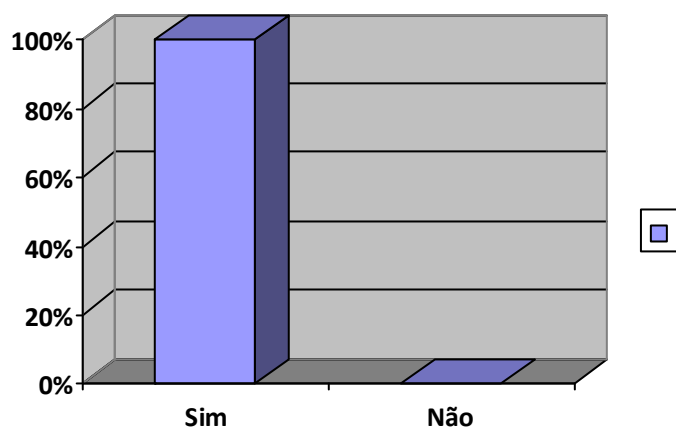


Gráfico 14 – Pessoas que conhecem o Normativo Interno de Gestão Documental.

Todos sabiam exatamente o nome e o código do normativo que trata da Gestão Documental. É claro que Normativos Internos no sistema podem auxiliar a qualquer momento para dirimir as dúvidas quanto aos procedimentos e normas internas. O que pode ter ocorrido neste caso, é ter havido uma consulta anterior para se responder esta questão.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral diagnosticar a gestão documental relacionada aos relatórios de processamento nas agências de um banco da cidade de Londrina.

Embora fosse um dos objetivos específicos propor um modelo de gestão documental para os relatórios de processamento, envolvendo a armazenagem e o processamento em novas mídias de gestão, no final da pesquisa constatamos que este modelo já existia. O que percebemos foi a redundância no processo: o que está disponível em meio digital também é impresso.

O número de consultas aos relatórios de processamento no suporte digital é bastante evidente, com repositórios de pelo menos dez anos de arquivamento em *back-up*.

No levantamento da situação atual dos arquivos nas agências bancárias, constatamos que há uma padronização na forma de arquivamento temporário em todas as agências. Esse arquivamento faz com que as agências destinem pelo menos 10 metros lineares de espaço físico, onerando consideravelmente no custo operacional da organização.

Identificamos todos os relatórios de processamento no suporte papel e que são arquivados pelas agências. Esses relatórios geram um custo anual de aproximadamente **R\$ 4.000,00/ano por agência**. Calculando-se o custo no âmbito nacional, o desperdício de recursos da organização é assustador! Será que há interesses outros que não permitem a otimização dos recursos?

Nesse sentido Bernardes e Delatorre (2008) afirmam que a administração racional dos arquivos e o processamento técnico das informações representam uma significativa economia de recursos, pois permitem a eliminação de documentos desprovidos de valores, reduzindo a massa documental ao mínimo essencial, promovem a otimização dos espaços físicos dos arquivos e, por outro lado, permitem a preservação de documentos que encerram valor informativo ou probatório. Da mesma forma, a agilidade na recuperação das informações além de permitir o planejamento estratégico é capaz de imprimir maior rapidez ao processo decisório e garantir a eficiência da administração pública. E complementam,

Muitas vezes, parece inquestionável para as administrações públicas que o pleno e rápido acesso às informações depende exclusivamente da incorporação de tecnologias avançadas. Não se cogita que o desenvolvimento de sistemas informatizados dependa de requisitos que apenas uma política de gestão documental possa definir.

Entretanto, não é a informática, mas a elaboração de um conjunto de normas e procedimentos técnicos para a produção, tramitação, avaliação, uso e arquivamento dos documentos durante todo o seu ciclo de vida (idade corrente, idade intermediária e idade permanente), que lançará as bases para o adequado desenvolvimento e eficaz implementação de sistemas informatizados de gestão de documentos e informações. Caso contrário, um aporte expressivo de recursos financeiros e humanos poderia ser mobilizado, sem eficácia, na informatização do caos.

O avanço na área da Tecnologia da Informação possibilita atualmente a automação nos processos de gestão documental, permitindo dessa forma uma rápida e eficiente recuperação das informações, seja em arquivos intermediários ou permanentes.

Ficou evidente na pesquisa realizada que todos os relatórios de processamento estão no suporte digital e, portanto, disponíveis para consultas a qualquer momento e por qualquer funcionário que necessite de tais informações.

Em uma instituição bancária, os responsáveis pela implementação de programas de gestão documental devem demonstrar não apenas que a organização precisa produzir e/ou consolidar um conhecimento sobre sua produção documental, mas também que a integração dos protocolos com os arquivos faz-se cada vez mais necessária.

Segundo Moreno (2008) um dos componentes da gestão da informação é a gestão documental, que amplia a capacidade de gestão administrativa. A gestão documental ou gestão de documentos surge com uma ferramenta indispensável à otimização do uso das informações contidas nos mais variados suportes. A autora acima mencionada conclui:

O que se detecta na atualidade é que as organizações, com ou sem fins lucrativos, apresentam, em sua grande maioria, burocracia excessiva em seus funcionamentos, fluxo de trabalho mal desenhado, produção de grande quantidade de documentos desnecessários, muitas vezes inúteis e em duplicidade, o que leva a um escasso uso dos documentos arquivísticos no interior dessas organizações. Resulta assim, que essa volumosa massa documental sem uma gestão eficaz conduz a dificuldades de acesso à informação e também à ocupação de espaço físico, significando um dispêndio financeiro considerável.

Com todos os recursos disponíveis em mídias eletrônicas, informações organizadas e relatórios acessíveis a qualquer momento nos sistemas de apoio a decisão apropriados e de alto custo, não se admite hoje em dia a redundância de fontes de informação para as consultas, ademais se estas informações estiverem em suporte papel. É inadmissível que atualmente ainda exista a duplicidade no acervo de consulta de informações gerenciais. Acreditamos que a duplicação é nociva à instituição, não importando o suporte utilizado. A economia em recursos e materiais de consumo deve ser prioridade daqueles que trabalham nas empresas. O tratamento da “coisa pública” deve ser feita como se fosse a casa de todo cidadão.

A invenção do papel facilitou a produção de documentos e outras invenções como a máquina de escrever, o carbono, o mimeógrafo e fotocópia, além de outras, contribuíram grandemente para a proliferação de documentos. O tratamento dado aos documentos pelas empresas foi infinitamente menor do que o necessário para manter pelo menos separada a documentação de valor histórico ou legal, e resultante disto muito se perdeu de nossa história e muito pouco se provou de fatos importantes (VIEIRA, 2001, p.5).

A impressão de relatórios de processamento sem a real necessidade gera, além da alocação de recursos, espaço físico, mão-de-obra e custo de insumos, gera também a devastação de florestas.

De acordo com o Programa Ambiental da Organização das Nações Unidas (ONU), cerca de 1500 metros de floresta tropical é destruída a cada 6 minutos. Uma área do tamanho da Áustria é desmatada a cada ano. Uma árvore é plantada para cada dez que são derrubadas. “Nesse ritmo, toda a floresta tropical restante estará destruída até o ano 2035.” A economia feita com a reciclagem é: 1000 kg de papel reciclado igual a 20 árvores poupadas.

A pesquisa demonstra que os informantes têm consciência dos prejuízos que tal prática provoca em todos os sentidos, no entanto, se não houver a iniciativa em nível de direção da organização, todo o processo continuará como está. Valls (2004) cita a gestão da qualidade como um ponto importante para a alocação de recursos ao afirmar que:

A homologação da norma "NBR ISO 9001 Sistemas de gestão da qualidade Requisitos" em dezembro de 2000 trouxe muitas novidades em relação aos conceitos e fundamentos da gestão da qualidade. Um dos aspectos mais marcantes é o relacionado ao enfoque por processos, cujo conceito básico prevê uma nova forma de estruturar e gerenciar as atividades (processos) e as próprias organizações, de forma sistemática e integrada, alinhando as expectativas dos clientes à eficácia da organização como um todo. Os conceitos de gestão visando a melhorar os processos implantados, incluindo a otimização dos recursos disponíveis em paralelo à elevação dos níveis de satisfação dos clientes são itens considerados fundamentais pelas organizações que optam por programas relacionados à gestão da qualidade (VALLS, 2004).

Por meio dos resultados, identificamos que os sujeitos decisores dos setores envolvidos demonstraram certa resignação na coleta de dados, sendo muito breves em suas respostas, não detalhando os processos.

Um fato que agrava toda a situação é que parte do processo de arquivamento e recuperação dos dados é terceirizado, provocando desta forma um custo elevadíssimo e, muitas vezes moroso e ineficiente.

Assim, sugerimos que este estudo tenha continuidade, procurando de alguma forma se chegar à tomada de decisão correta para que os processos redundantes sejam excluídos da organização.

Neste último parágrafo, recomendamos em caráter de urgência, que todos os relatórios de processamento deixem de ser impressos, pois já existe uma política de gestão documental na instituição que permite uma disseminação eficaz das informações.

REFERÊNCIAS

ALLEE, V. **The knowledge evolution**: expanding organizational intelligence. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9001**: gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:
<http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=1192>. Acesso em 10 out. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e documentação – citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287**: Informação e documentação — Projeto de pesquisa. Disponível em :
<http://www.ufg.br/this2/uploads/files/105/15287_-_Projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em 19 out. 2009.

BARBOSA, S. A. **A importância do arquivo intermediário na administração federal**. Artigo disponível em:
www.aag.org.br/.../simone_aparecida_barbosa_comunicacoes_livres.pdf . Disponível em 02/04/2010.

BAYLEY, K. D. **Methods of social research**. 2. ed. New York: Free Press, 1982.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BELLOTTO, Heloisa Liberalli. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

BOGDAN, R. C. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994.

BORSZCZ, I.; SANTOS, M. V. M. Gestão documental na administração regional do Senac Santa Catarina: preservação da memória. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**. Florianópolis, v.13, n.1, p.159-173, jan/jun., 2008.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política de arquivos públicos e privados e dá outras providências. In: INDOLFO, A.C., et al. **Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos**. Rio de Janeiro: Arquivo nacional, 1995. 49 p. (Publicações Técnicas, 47), p.30.

BRIET, S. **O que é documentação**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1970, p.1.

BRITO, D. M. de. **A informação arquivística na arquivologia pós-custodial**. Rio de Janeiro, v.a, n.1, p.31-50 jan/jun 2005. Disponível em: <www.arquivistica.net>. Acesso em: 23 ago. 2009.

BUTTI, I. M. E. **Arquivos de empresas: memória empresarial, diferencial para o novo milênio**. Biblion Consultoria. São Paulo, 2000. Disponível em <<http://www.biblioconsultoria.com.br>>. Acesso em: 28 ago. 2008.

CABERO, M. M. El archivo da empresa: um recurso a considerar desde la perspectiva TQM (Total Quality Management). **Revista general de información y documentación**, Madrid, v.7, n.2, p.257-275, 1997.

CALDERON, W. R. et al. **O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário**. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/612>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

CARMO, A. L. da S. do. A situação dos arquivos montados nos setores de trabalho: principais problemas e possíveis soluções. **Cenário arquivístico**, Brasília, v.2,n.1,p.46-51, jan/jun.2003.

CARVALHO, D. B.; CALDAS, M. P. **Basiléia II: abordagem prática para acompanhamento de risco operacional em instituições financeiras**. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/LerArquivo.asp?Tabela=Home_Arquivos&codigo=id_arquivo&campo1=arquivo>. Acesso em: 25 abr. 2009.

CARVALHO, D. B.; CALDAS, M. P; SANTOS, G. M. dos. **Os acordos de Basiléia: um roteiro para implementação nas instituições financeiras**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 03 jun. 2009.

CARVALHO, F.J.C. **Resenha sobre sistema financeiro**. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br>>. Acesso em: 19 jan. 2009.

CASTRO, A. de M. **Arquivística arquivologia**. Brasília: ABDF, 1985.

CERETTA, P. S.; NIEDERAUER, C. A. P. **Rentabilidade do setor bancário brasileiro**, 24º Encontro Nacional da ANPAD – Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração. Florianópolis, 10-13 set. 2000.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COMISSÃO ESPECIAL DE PRESERVAÇÃO DO ACERVO DOCUMENTAL. **A importância da informação e do documento na administração pública brasileira**. Brasília: FUNCEP, 1987.

CONTINOLO, G. **Como organizar o arquivo**. Lisboa: Martins Fontes, 1975.

CORAZZA, G. **Crise e Reestruturação Bancária no Brasil**. 2000. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000_08.pdf>. Acesso em: 10 out. 2008.

CORNELSEN, J. M.; NELLI, V. J. **Gestão integrada da informação arquivística: o diagnóstico de arquivos**. Disponível em: <<http://www.arquivistica.net/ojs/include/getdoc.php?id=291&article=101&mode=pdf>> Acesso em: 10 dez. 2008.

CORROCHANO, M. de la M. **El archivo de empresa: um concepto integrado**. Disponível em: http://www1.pre.gva.es/argos/es/contenido_general/recursos/...de.../profesional_de_la_informacion_el/?... - 34k>. Acesso em: 30 out. 2008.

DE JESUS, C. S. et al. **A informação, o processo decisório e as ferramentas para este fim**. Artigo disponível em: http://www.frb.br/ciente/Imprensa/ADM/2004.2/ADM_informacao,%20processo....pdf - Acesso em: 01/06/2009.

DELMAS, B. Manifeste pour une diplomatie contemporaine: des documents institutionnels à l'information organisée. **Gazette des Archives**. Paris, v.172, p49-70,1996.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papyrus, 2001.

DE RETROU, P. **Le classement du documents**. Paris: Travail et Methodes, 1959.

DICIONÁRIO DE TERMINOLOGIA ARQUIVÍSTICA. São Paulo: AAB-SP, 1996.

DURANTI, L. **Registros documentais contemporâneos com provas de ação**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

EHRSTROM, V. **As pessoas precisam de documentos**. Disponível em: <<http://www.docmanagement.com.br/portal/noticia.asp?cod=632>>. Acesso em: 11 nov. 2008.

ESPOSEL, J. P. O arquivamento intermediário e sua aplicação no Brasil. In: CASTILHO, A. T. de. **A sistematização de arquivos públicos**. Campinas: Editora da Unicamp, 1991.

EVANS, F. B.; KETELAAR, E. **Guía para la encuesta sobre los sistemas y servicios de la gestión de documentos y la administración de archivos: un estudio del RAMP**. Programa General de Información y UNISIST. Paris: UNESCO, 1983.

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

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em: <www.febraban.gov.br>. Acesso em: 12 abr. 2009.

FELIX, W. **Introdução à gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERNSTROM, C. **Seminário de gestão documental e inovação tecnológica**. Portugal, 2008. Disponível em: <<http://www.computerworld.com.pt>>. Acesso em: 25 maio 2009.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, F. A. **Manual de arquivo e documentação.** Rio de Janeiro: Interciência, 1976.

GOMES, L. F. A. M. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, J. **Como classificar e ordenar documentos de arquivo.** Disponível em: <<http://www.arqsp.org.br/CF02.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2008.

HARRISON, E. F. **Inter-disciplinary models of decision making.** Management Decision, v.31, n.8, p. 27-33, 1993.

HERRERA, A. . La fotografía y los archivos. In: **Foro Iberoamericano de la Rábida. Jornadas Archivísticas**, 2, 1993, Palos de la Frontera. Lafotografía como fuente de información. Diputación Provincial. Huelva, 1993.

INOJOSA, R. M. Tabelas de temporalidade. In: CASTILHO, A. T. de. **A sistematização de arquivos públicos.** Campinas: Editora da Unicamp, 1991.

JAMIL, G. L. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos.** Belo Horizonte: Arte, 2006.

JENKINSON, H. **A manual of archive administration.** London: Percy Lund, Humphries, 1965.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LOPES, L. C. **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, U. dos S. **Arquivos e a organização da gestão documental.** Disponível em: <<http://www.acbsc.org.br/revista/index.php/racb/article/viewFile/412/524>>. Acesso em: 27 maio 2009.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

PARANÁ. DEPARTAMENTO ESTADUAL DE ARQUIVO PÚBLICO. **Manual de gestão de documentos do Estado do Paraná.** 2.ed. Curitiba: O Arquivo, 1998. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/arquivopublico/pdf/gestão.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

MANUAL de gestão documental das entidades nacionais do sistema indústria: conceitos e práticas. Brasília: CNI/SESI/SENAI/IEL, 2006.

MARQUES, F.T.; MATIAS, A.B.; CAMARGO JUNIOR, A.S. **Desempenho dos bancos comerciais e múltiplos de grande porte no Brasil.** Disponível em: http://www.cepefin.com.br/publicados_pdf/desempenho_dos_bancos_comerciais_e_multiplos_de_grande_porte_no_brasil_argentina_e_mexico_cladea_2004.pdf Acesso em: 26 maio 2009.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, T. M. S. **A informação, o processo decisório e as ferramentas para este fim.** Disponível em: <http://www.frb.br/ciente/Imprensa/ADM/2004.2/ADM_informacao,%20processo...pdf>. Acesso em 10 jan. 2009.

MEIRELLES, H. Bancos: tendências, oportunidades e desafios. In: A HISTÓRIA dos bancos no Brasil. Rio de Janeiro: COP, 2007.

MOLINA, W. de S. **A reestruturação do sistema bancário brasileiro nos anos 90: menos concorrência e mais competitividade?** Disponível em: <http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/_Arquivos/Ago_Dez_04/PDF/texto_wagner.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2009.

MORENO, N. A. **A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias.** 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

MORENO, N. A.; BARTALO, L. (org.). **A gestão de arquivologia: abordagens múltiplas.** Londrina: EDUEL, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, M. da C. P. **A gestão da documentação / informação e o Acordo de Basiléia**: um estudo de caso no Departamento de Gestão de Ativos Especiais do Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. 2004. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Estratégica da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1988.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAES, M. L. **Arquivo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

PAULA, L. F. R. de. **Tamanho, dimensão e concentração do sistema bancário no contexto de alta e baixa inflação no Brasil**. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/tamanho_dimensao_e_concentracao.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2009.

PLANO de trabalho para elaboração do plano de classificação e tabela de temporalidade e destinação de documentos de arquivo das atividades finalística da secretaria de estado da educação. Belo Horizonte: CPAD, 2007. Disponível em: <www.educacao.mg.gov.br/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2649&Itemid=391>. Acesso em: 27 maio 2009.

PONJUAN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

REED, E. W.; GILL, E. K. **Bancos comerciais e múltiplos**. São Paulo: Makron Books, 1994.

REVISTA DOCUMENT MANAGEMENT. São Paulo, v.i, n. 3, dez 2007.

REVISTA DOCUMENT MANAGEMENT. São Paulo. v. 2, n. 7, jun. 2008.

REVISTA SUMA ECONÔMICA, p.26-31, 1997.

RIBEIRO, V. M.; OHIRA, M. L. B.; DAVOK, D. F. **Integração dos instrumentos de gestão documental ao sistema de correspondência e processos**

administrativos (CPA) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Disponível em: <http://www.udesc.br/arquivos/secao/cdoc/Artigo_Vania_Ribeiro.pdf>. Acesso em 01 jan. 2009.

RIOS, F. P. **Arquivos empresariais.** Disponível em: <www.erebd.ced.ufsc.br/portal/Textos.../arquivos_empresariais.doc>. Acesso em: 13 jul. 2009.

RODRIGUES, A. M. L. **A teoria dos arquivos e a gestão de documentos** Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/view/449> - 4k> Acesso em: 21 out. 2008.

RODRIGUES, A. C.. **O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial.** Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Biblioteca/ShowBib.asp?codassunto=60>

RODRIGUES, J.H. **A pesquisa histórica no Brasil.** Rio de Janeiro: Arquivo Nacional do Brasil, 1952.

RONCAGLIO, C.; SZVARÇA, D. R.; BOJANOSKI, S. de F. **Arquivos, gestão de documentos e informação.** Disponível em: <<http://www.repositorio.bce.unb.br/handle/123456789/913> - 12k>. Acesso em: 21 nov. 2008.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento arquivístico.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROUSSEAU, J., COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

RUSSO, M. et al. **Produção Científica Brasileira:** da comunicação à recuperação via WEB. Trabalho apresentado no Fórum Nacional de Padronização e Divulgação da Produção Científica. Fortaleza, ago. 2001. Disponível em: <http://scientia.incubadora.fapesp.br/.../Plano%20de%20Ensino%20-%20Fontes%20de%20Informacao%20II.doc>.

SANTOS, M. **Aspectos chave da gestão documental.** Disponível em: <http://paginas.ispgaya.pt/~msantos/es_artigos_tecnicos_1/46_6_Aspectos_chave_GD.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2009.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SHAPIRO, C. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam a era da internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006

SILVA, F. L. D. e. **Gerenciamento eletrônico de documentos (GED): natureza, princípios e aplicações**. Disponível em: <http://www.ufmt.br/cacomp/downloads/monorafias/GED_NaturezaPrincipioAplicacao.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2008.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organization**. 3. ed. Nova York: Free Press, 1976.

SIQUEIRA, A. C. T. **A história dos bancos no Brasil**. Rio de Janeiro: COP, 2007

SOUSA, R. T. B. **Os princípios arquivísticos e o conceito de classificação**. Brasília: Thesaurus, 2005.

STRINGHER, A. **Aspectos legais da documentação em meios micrográficos, digitais e eletrônicos**. São Paulo: CENADEM / Universidade Ibirapuera - Unib, 2002.

TALLAFIGO, M.I R. **Archivística y archivos**. Carmona: S & C, ediciones, 1994.

TAVARES, M. A. R.; CARVALHEIRO, N. **O setor bancário brasileiro: alguns aspectos do crescimento e da concentração**. São Paulo: FIPE/USP, 1985.

TESCH, R. Qualitative Research: analysis types and software tools. In: NIGLAS, K. **Paradigms and methodology in educational research**. Disponível em: <<http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00001840.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2009.

THE OXFORD COMPANION TO THE ENGLISH LANGUAGE. New York: Oxford University Press.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Belief in the law of small numbers. Psychological Bulletin, 1973. In: KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. (ed.). **Judgmente under uncertainty: Heuristics and biases**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

UM PANORAMA da crise e os impactos sobre o sistema bancário brasileiro.

Disponível em:

<<http://www.riskbank.com.br/autentica.pl?arquivo=panorama.pdf&area=3>>. Acesso em: 19 jan. 2009.

VALENTIM, M. L. P. **Origens e tipologias documentais**. Disponível em:

<http://www.valentim.pro.br/slides/arquivos/Gestão_Documental.ppt>. Acesso em: 11 nov. 2008.

VALLS, V. M. **O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação**. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100- >.

VIEIRA, S. B. **Técnicas de arquivo e controle de documentos**. Rio de Janeiro: Temas e Idéias, 2001.

WEILL, P.; ROSS, J. **Governança de TI**. São Paulo: M. Books, 2006.

WEINBERG, R. **Science, gouvernement et information: des responsabilités, technique et du gouvernement dans la transmission de l'information**. Janvier, 1963.

WOOD JÚNIOR, T. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

ACERVO

Totalidade dos documentos sob custódia de um arquivo (2).

ACESSO

1. Possibilidade de consulta a documentos.
2. Função arquivística destinada a tornar acessíveis os documentos e a promover sua utilização mediante a preparação e a publicação de instrumentos de pesquisa, a organização de serviço educativo, de referência e divulgação.

ACONDICIONAMENTO

Ato ou efeito de embalar ou guardar documentos de forma apropriada à sua preservação e manuseio.

ACUMULAÇÃO

Reunião de documentos produzidos e/ou recebidos no curso das atividades de uma instituição ou pessoa.

ADMINISTRAÇÃO DE ARQUIVOS

Direção, supervisão e coordenação das atividades de arquivo (2).

Administração de documentos

Ver GESTÃO DE DOCUMENTOS

AMOSTRAGEM

Técnica de seleção de documentos representativos de um conjunto.

ANEXAÇÃO

Juntada, em caráter definitivo, na qual prevalece, para referência, o número do processo mais antigo.

ANEXO

Documento juntado a outro ou a um processo por afinidade de conteúdo, em caráter definitivo.

APENSAÇÃO

Juntada, em caráter temporário, feita com o objetivo de elucidar ou subsidiar a matéria tratada, conservando cada processo a sua identidade e independência.

APENSO

Documento ou processo juntado a processo, sem contudo passar a integrá-lo.

ARMAZENAMENTO

Ato ou efeito de guardar documentos em áreas utilizadas para este fim.

V.tb. ACONDICIONAMENTO

ARQUIVAMENTO

1. Seqüência de operações que visam à guarda ordenada de documentos.
2. Ação pela qual uma autoridade determina a guarda de um documento cessada a sua tramitação.

V.tb. ARRANJO

ARQUIVO

1. Conjunto de documentos independente da natureza dos suportes, acumulados por uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada, no desempenho de suas atividades.
2. Instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e utilização de arquivos (1).

ARQUIVO ADMINISTRATIVO

Arquivo (1) com predominância de documentos decorrentes do exercício das atividades-meio de uma instituição; expressão usada em oposição a arquivo técnico.

ARQUIVO CENTRAL

Unidade responsável pela normalização dos procedimentos técnicos aplicados aos arquivos (1) de uma administração, podendo ou não assumir a centralização do armazenamento. Também chamado arquivo geral.

V.tb. ARQUIVO SETORIAL

ARQUIVO CORRENTE

1. Conjunto de documentos em tramitação ou não, que pelo seu valor primário é objeto de consultas freqüentes pela entidade que o produziu, a quem compete a sua administração.
2. Unidade administrativa ou serviço encarregado do arquivo corrente (1).

ARQUIVO ESTADUAL

Arquivo público (2) mantido pela administração estadual.

Arquivo geral

Ver ARQUIVO CENTRAL

Arquivo histórico

Ver ARQUIVO PERMANENTE

ARQUIVO INTERMEDIÁRIO

1. Conjunto de documentos originários de arquivos correntes (2), que aguarda destinação e com uso pouco freqüente.
2. Unidade administrativa ou serviço encarregado do arquivo intermediário (1).
3. Depósito especialmente construído para armazenamento de arquivos intermediários (1).

ARQUIVO MUNICIPAL

Arquivo público (2) mantido pela administração municipal.

ARQUIVO NACIONAL

Arquivo público (2) mantido pela administração central ou federal de um país.

Arquivo particular

Ver ARQUIVO PRIVADO

ARQUIVO PERMANENTE

1. Conjunto de documentos preservados em caráter definitivo em função de seu valor.
2. Unidade administrativa ou serviço encarregado do arquivo permanente (1). Também chamado de arquivo histórico.

ARQUIVO PRIVADO

Arquivo (1) produzido por pessoa física ou jurídica de direito privado.

ARQUIVO PÚBLICO

1. Arquivo (1) produzido por instituição pública no exercício de suas funções, independente de seu âmbito de ação e do sistema de governo do país.
2. Arquivo (2) integrante da administração pública.

ARQUIVO REGIONAL

Arquivo (2) encarregado de arquivos de uma determinada região.

ARQUIVO SETORIAL

1. Arquivo (1) acumulado por um determinado setor ou serviço de uma administração.
2. Unidade administrativa ou serviço encarregado do arquivo setorial (1); existindo um arquivo central, estará a ele tecnicamente subordinado.

ARQUIVO TÉCNICO

Arquivo (1) com predominância de documentos decorrentes do exercício das atividades-fim de uma instituição; expressão usada em oposição a arquivo administrativo (1).

ARRANJO

Seqüência de operações que, de acordo com um plano ou quadro previamente estabelecido, visa à organização dos documentos de um arquivo (1) ou coleção, utilizando-se diferentes métodos.

V.tb. QUADRO DE ARRANJO

ATIVIDADE-FIM

Expressão que designa as atividades desenvolvidas em decorrência da finalidade de uma instituição.

V.tb. ATIVIDADE-MEIO

ATIVIDADE-MEIO

Expressão que designa as atividades que dão suporte à consecução das atividades-fim de uma instituição.

V.tb. ATIVIDADE-FIM

AVALIAÇÃO

Processo de análise e de documentos de arquivo (1), que estabelece sua destinação de acordo com os valores que lhes são atribuídos.

V.tb. COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

CICLO VITAL DOS DOCUMENTOS

Sucessivas fases por que passam os documentos de um arquivo (1), da sua produção até sua eliminação ou guarda permanente.

V.tb. TEORIA DAS TRÊS IDADES

CLASSE

Cada divisão que compõe um sistema de classificação (1).

CLASSIFICAÇÃO

1. Organização dos documentos de um arquivo (1) ou coleção, de acordo com um plano de classificação ou quadro de arranjo.
2. Ato ou efeito de analisar e identificar o conteúdo de documentos, seleccionar a categoria de assunto sob a qual devem ser basicamente recuperados, podendo-se atribuir um código.
3. Ato pelo qual se atribui a documentos ou às informações neles contidas, graus de sigilo conforme legislação específica. Também chamada classificação de segurança.

Classificação decimal

Ver MÉTODO DECIMAL

CÓDIGO

Conjunto de símbolos, normalmente letras e/ou números, que, mediante uma convenção, representam dados.

V.tb. NOTAÇÃO

CÓDIGO DE CLASSIFICAÇÃO

Sistema de códigos derivado de um plano de classificação.

V.tb. PLANO DE CLASSIFICAÇÃO

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Grupo multidisciplinar encarregado da avaliação de documentos de um arquivo (1).

CONSERVAÇÃO

Ato ou efeito de promover a preservação e a restauração de documentos.

CONSULTA

Busca direta ou indireta de informações.

DATA DE ACESSO

Data em que finda a restrição de acesso a um documento.

DATAS-LIMITE

Elemento de identificação cronológica, em que são mencionados o início e término do período abrangido por um conjunto de documentos.

DESAPENSAÇÃO

Separação de um ou mais processos juntados por apensação.

DESCARTE

Exclusão de documentos do acervo de um arquivo (2), após avaliação.

V.tb. ELIMINAÇÃO

DESCRIÇÃO

Conjunto de procedimentos que, levando em conta os elementos formais e de conteúdo das unidades de arquivamento, representam-nas nos instrumentos de pesquisa.

DESTINAÇÃO

Decisão, a partir da avaliação, quanto ao encaminhamento dos documentos para guarda permanente, descarte ou eliminação.

V.tb. TABELA DE TEMPORALIDADE

DOCUMENTAÇÃO

1. Conjunto de documentos.
2. Ato ou serviço de coleta, processamento técnico e disseminação de informações e documentos.

DOCUMENTO

Unidade de registro de informações qualquer que seja o suporte utilizado.

V.tb. ITEM DOCUMENTAL

DOCUMENTO OFICIAL

Documento emanado do poder público ou de instituições de direito privado que produz efeitos de ordem jurídica na comprovação de um fato.

DOCUMENTO OSTENSIVO

Documento sem qualquer restrição de acesso.

DOCUMENTO PÚBLICO

1. Do ponto de vista da acumulação, documento de arquivo público.
2. Do ponto de vista da propriedade, documento de propriedade do poder público.
3. Do ponto de vista da produção, documento emanado do poder público.

DOSSIÊ

Unidade de arquivamento constituída de documentos relacionados entre si por assunto.

ELIMINAÇÃO

Destruição de documentos que, na avaliação, foram considerados sem valor para a guarda permanente.

ESPÉCIE DOCUMENTAL

Divisão de gênero documental, que reúne tipos documentais por suas características comuns de estruturação da informação, como ata, carta, decreto, disco, filme, fita, fotografia, memorando, ofício, plantas, relatório.

FICHÁRIO

1. Conjunto de fichas ordenadas, segundo critérios pré-estabelecidos, utilizado para fins de controle e recuperação de documentos e informações.

2. Móvel utilizado para guarda de fichas.

FUNDO

Conjunto de documentos de uma mesma proveniência; termo que equivale a arquivo (1). Também referido como núcleo.

FUNDO ABERTO

Conjunto ao qual podem ser acrescentados novos documentos, em função do gerador do arquivo continuar em atividade. Também referido como núcleo aberto.

FUNDO FECHADO

Fundo que, em função do fato do gerador do arquivo (1) não se encontrar mais em atividade, não receberá acréscimos de documentos de data posterior à sua existência. Também referido como núcleo fechado.

GÊNERO DOCUMENTAL

Reunião de espécies documentais que se assemelham por seus caracteres essenciais, particularmente o suporte e a forma de registro da informação, como documentação audiovisual, documentação cartográfica, documentação iconográfica, documentação informática, documentação micrográfica, documentação textual.

GESTÃO DE DOCUMENTOS

Administração da produção, tramitação, organização, uso e avaliação de documentos, mediante técnicas e práticas arquivísticas, visando a racionalização e eficiência dos arquivos (1). Também referida como administração de documentos.

GRAU DE SIGILO

Gradação atribuída à classificação de um documento sigiloso, de acordo com a natureza de seu conteúdo e tendo em vista a conveniência de limitar sua divulgação às pessoas que têm necessidade de conhecê-lo.

V.tb. CLASSIFICAÇÃO (3)

Guia de recolhimento

Ver RELAÇÃO DE RECOLHIMENTO

GUIA DE TRANSFERÊNCIA

Instrumento de controle de entrada de documentos em arquivos intermediários(2).

IDENTIFICAÇÃO

Processo de reconhecimento, sistematização e registro de informações sobre arquivos (1) com vista ao seu controle físico e/ou intelectual.

ITEM DOCUMENTAL

Unidade documental fisicamente indivisível. Também referido como peça.

JUNTADA

Ato ou efeito de apensação ou anexação de um processo a outro. Termo também aplicado à junção de documentos a um processo.

LISTA DE ELIMINAÇÃO

Relação de documentos cuja eliminação foi autorizada. Também referida como listagem de eliminação.

Lista de recolhimento

Ver RELAÇÃO DE RECOLHIMENTO

Lista de transferência

Ver GUIA DE TRANSFERÊNCIA

Listagem descritiva do acervo

Ver GUIA DE TRANSFERÊNCIA
RELAÇÃO DE RECOLHIMENTO

Listagem de eliminação

Ver LISTA DE ELIMINAÇÃO

MÉTODO DE ARQUIVAMENTO

Seqüência de operações que determina a disposição dos documentos de um arquivo (1) ou coleção, uns em relação aos outros, e a identificação de cada unidade.

MÉTODO DECIMAL

Método de ordenação que tem por eixo um plano prévio de distribuição dos documentos em dez grandes classes, cada uma podendo ser subdividida em dez subclasses e assim por diante.

Movimentação

Ver TRÂMITE

NOTAÇÃO

Código de identificação das unidades de arquivamento que permite sua ordenação ou localização. Também chamado código ou cota.

Núcleo

Ver FUNDO

Peça

Ver ITEM DOCUMENTAL

PERÍODO DE RETENÇÃO

Período de tempo, baseado em estimativas de uso, em que os documentos devem ser mantidos nos arquivos correntes, antes de serem transferidos para um arquivo intermediário, ou em um arquivo intermediário, antes de serem recolhidos ao arquivo permanente.

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO

Esquema elaborado a partir do estudo das estruturas e funções da instituição e análise do arquivo (1) por ela produzido, pelo qual se distribuem os documentos em classes, de acordo com métodos de arquivamento específicos. Expressão geralmente adotada em arquivos correntes.

V.tb. CÓDIGO DE CLASSIFICAÇÃO

PLANO DE DESTINAÇÃO

Esquema no qual se fixa a destinação dos documentos.

PRAZO DE ELIMINAÇÃO

Prazo fixado em tabela de temporalidade ao fim do qual os documentos não considerados de valor permanente deverão ser eliminados.

PRAZO DE GUARDA

Prazo definido na tabela de temporalidade, baseado em estimativa de uso, em que os documentos devem ser mantidos no arquivo corrente (2) ou no arquivo intermediário (2), ao fim do qual a destinação é efetivada. Também referido como prazo de retenção.

Prazo de retenção

Ver PRAZO DE GUARDA

PRESCRIÇÃO

Extinção de prazos para a aquisição ou perda de direitos contidos nos documentos.

PRESERVAÇÃO

Prevenção da deterioração e danos em documentos, por meio de adequado controle ambiental e/ou tratamento.

PRINCÍPIO DA PROVENIÊNCIA

Princípio básico da arquivologia segundo o qual os arquivos (1) gerados por uma instituição ou pessoa não devem ser misturados aos de outros geradores.

Princípio do respeito aos fundos

Ver PRINCÍPIO DA PROVENIÊNCIA

PROJEÇÃO

Saliência colocada ou existente na parte superior das fichas, guias ou pastas suspensas destinada ao registro de informações, permitindo rápida visualização.

PROTOCOLO

Serviço encarregado do recebimento, registro, autuação, classificação (2), distribuição, controle da tramitação e expedição de documentos. Também referido como unidade protocolizadora.

V.tb. ARQUIVO CORRENTE

QUADRO DE ARRANJO

Esquema estabelecido para arranjo de documentos de um arquivo (1), a partir do estudo das estruturas, funções ou atividades do gerador e da análise do acervo. Expressão adotada em arquivos permanentes (1).

RECOLHIMENTO

1. Entrada de documentos em arquivos permanentes (2), em conformidade com a sua jurisdição arquivística.
2. Operação pela qual um conjunto de documentos passa da custódia do arquivo intermediário (2) para o arquivo permanente (2).

V.tb. RELAÇÃO DE RECOLHIMENTO

RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Ato ou efeito de identificar ou localizar a informação desejada.

RELAÇÃO DE RECOLHIMENTO

Instrumento de controle de entrada de documentos nos arquivos permanentes (2).

Relação de transferência

Ver GUIA DE TRANSFERÊNCIA

SELEÇÃO

Eleição, durante a avaliação de um arquivo (1), dos documentos de valor permanente e dos passíveis de eliminação, mediante critérios e técnicas previamente estabelecidos.

SISTEMA DE ARQUIVAMENTO

Conjunto de rotinas, procedimentos e métodos de arquivamento compatíveis entre si, tendo em vista a organização e preservação de documentos ou arquivos (1), bem como acesso (1) às informações neles contidas.

SISTEMA DE ARQUIVOS

Conjunto de arquivos (2) que, independentemente da posição que ocupam nas respectivas estruturas administrativas, funcionam de modo integrado e articulado na persecução de objetivos comuns.

SUPORTE

Material sobre o qual são registradas as informações.

TABELA DE TEMPORALIDADE

Instrumento de destinação, aprovado pela autoridade competente, que determina prazos e condições de guarda, tendo em vista transferência, recolhimento ou eliminação de documentos.

TEORIA DAS TRÊS IDADES

Teoria segundo a qual os arquivos (1) são considerados correntes, intermediários ou permanentes, de acordo com a frequência de uso por seus geradores e a identificação de seus valores primário e secundário.

V.tb. CICLO VITAL DOS DOCUMENTOS

TERMO DE ELIMINAÇÃO

Instrumento que reúne informações sucintas sobre os documentos que, após terem cumprido o prazo de guarda estabelecido na tabela de temporalidade, foram eliminados.

V.tb. LISTA DE ELIMINAÇÃO

105

TIP

O DOCUMENTAL

Divisão de espécie documental que reúne documentos por suas características comuns em termos de fórmula diplomática, natureza de conteúdo ou técnica do registro, tais como cartas precatórias, cartas régias, cartas patentes, decretos-leis, decretos sem número, decretos legislativos, fotografias, litogravuras, serigrafias, xilogravuras.

Tipologia documental

Ver TIPO DOCUMENTAL

Tramitação

Ver TRÂMITE

TRÂMITE

Curso do documento, desde a sua produção ou recepção, até o cumprimento de sua função administrativa. Também referido como tramitação ou movimentação.

TRANSFERÊNCIA

Passagem de documentos do arquivo corrente (2) para o arquivo intermediário (2).

Triagem

Ver SELEÇÃO

UNIDADE DE ARQUIVAMENTO

Documento ou conjunto de documentos que se toma por base para fins de classificação (1), armazenamento, arranjo e notação.

UNIDADE PROTOCOLIZADORA

Setor (ou unidade administrativa) que, além de realizar as atividades de protocolo, tem a incumbência de autuar processos, independentemente de sua denominação e posicionamento hierárquico na estrutura organizacional.

V.tb. PROTOCOLO

VALOR ADMINISTRATIVO

Valor que um documento possui para a administração produtora do arquivo (1), na medida em que informa, fundamenta ou aprova seus atos presentes ou futuros.

V.tb. VALOR PRIMÁRIO

VALOR FISCAL

Valor atribuído a documentos ou arquivos para comprovação de operações financeiras ou fiscais.

Valor histórico

Ver VALOR PERMANENTE

VALOR INFORMATIVO

Valor que um documento possui pelas informações nele contidas, independente de seu valor probatório.

VALOR LEGAL

Valor que um documento possui perante a lei para comprovar um fato ou constituir um direito.

V.tb. VALOR PROBATÓRIO

VALOR PERMANENTE

Valor probatório ou valor informativo que justifica a guarda permanente de um documento em um arquivo (1). Também referido como valor histórico.

V.tb. VALOR SECUNDÁRIO

VALOR PRIMÁRIO

Valor atribuído aos documentos em função do interesse que possam ter para o gerador do arquivo (1), levando-se em conta a sua utilidade para fins administrativos, legais e fiscais.

VALOR PROBATÓRIO

Valor intrínseco de um documento de arquivo (1) que lhe permite servir de prova legal.

VALOR SECUNDÁRIO

Valor atribuído aos documentos em função do interesse que possam ter para o gerador do arquivo (1), e para outros usuários, tendo em vista a sua utilidade para fins diferentes daqueles para os quais foram originalmente produzidos.

VIGÊNCIA

Período no qual permanecem efetivos e válidos os encargos e disposições contidos nos documentos.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário



MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Caro colega,

Contamos com a sua atenção para responder as questões que seguem, visando atender a pesquisa referente à dissertação de mestrado de Paulo Kiyoshi Nishitani, estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão da Informação.

Obrigado!

Nome: _____

Instrumento :

1) Você conhece o Normativo Interno que trata do arquivamento de relatórios?

() SIM () NÃO

2) Você acha necessária a impressão dos relatórios de processamento para posterior arquivamento intermediário em sua agência?

() SIM () NÃO

3) Qual o volume de impressão de relatórios de processamento é efetuado em seu setor mensalmente?

- () de 1 a 100 páginas
() de 101 a 500 páginas
() de 501 a 1000 páginas
() mais de 1000 páginas

4) Qual a frequência da sua consulta aos relatórios de processamento ?

- () Diária
() Semanal
() Mensal
() Esporádica
() Nenhuma

5) Como estão armazenados esses relatórios de processamento?

- () Caixas-arquivo
() Pastas suspensas
() Encadernados
() Pasta A/Z
() Outros: _____

6) Quem mais solicita a consulta dos relatórios de processamento?

- () Agência
 () Setores da administração
 () Outro: _____
- 7) Assinale por ordem de consulta (1 para a mais consultada e 3 para a menos consultada) aos relatórios abaixo:
 () Processamento
 () Listagem para conferência
- 8) O custo de cada página impressa numa impressora laser é:
 () R\$ 0,05
 () R\$ 0,10
 () R\$ 0,15
 () R\$ 0,20
 () Não sei
- 9) Qual é o custo anual para impressão dos relatórios de processamento na sua agência?
 () R\$ 100 a R\$ 500 por ano
 () R\$ 501 a R\$ 1.000 por ano
 () R\$ 1.001 a R\$ 1.500 por ano
 () Acima de R\$ 1.500 por ano
 () Não sei
- 10a) Existe transferência ou eliminação de documentos?
 () Sim () Não
- Em caso positivo:
 a) Para onde foi transferidos? _____
 b) Qual a periodicidade da eliminação? _____
- 10b) Já houve eliminação de documentos?
 () Sim () Não
- Em caso positivo:
 a) Existem normas que regulamentam a transferência e a eliminação?

- 11) A área destinada ao arquivamento de relatórios, pastas e documentos na sua agência é de aproximadamente:
 () 10 m lineares
 () 20 m lineares
 () 30 m lineares
 () Acima de 30m lineares
 () Não sei
- 12) O Projeto de Digitalização de Documentos da instituição na sua opinião é:
 () Não importante
 () Pouco importante
 () Importante

- () Muito importante
- () Extremamente importante.

13) O reaproveitamento do verso dos papéis impressos em impressoras laser:

- () É ótimo porque estou economizando no custo do papel
- () É prejudicial a médio prazo porque estou desgastando componentes internos do equipamento pois a impressora não está preparada para impressão duplex
- () Tanto faz porque o custo não é debitado do setor
- () A impressão anterior pode conter informações confidenciais.

14) Você conhece o normativo que trata de gestão documental é:

- () Sim
- () Não

15) Sugestões/Comentários:

APÊNDICE B – Roteiro De Entrevista**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO****ROTEIRO PARA ENTREVISTA:****NOME:** _____**AGÊNCIA:** _____**TEMPO DE SERVIÇO NO SETOR:** _____**GRAU DE INSTRUÇÃO:** _____**Instrumento :**

1) Você conhece o Normativo Interno que trata do arquivamento de relatórios?

 SIM NÃO

2) Você acha necessária a impressão dos relatórios de processamento para posterior arquivamento intermediário em sua agência?

 SIM NÃO

3) Qual o volume de impressão de relatórios de processamento é efetuado em seu setor mensalmente?

4) Qual a frequência da sua consulta aos relatórios de processamento?

5) Como estão armazenados esses relatórios de processamento?

6) Quem mais solicita a consulta dos relatórios de processamento?

7) Quais os relatórios de processamento impressos mais consultados?

8) Você sabe qual é o custo de cada página impressa numa impressora laser é:

9) Qual é o custo anual para impressão dos relatórios de processamento na sua agência?

10a) Existe transferência ou eliminação de documentos?

 Sim Não

a) Existem normas que regulamentam a transferência e a eliminação?

- 11) Qual a área destinada ao arquivamento de relatórios, pastas e documentos na sua agência é de aproximadamente:
- 12) Qual a importância do Projeto de Digitalização de Documentos da instituição na sua opinião?
- 13) O que você acha do reaproveitamento do verso dos papéis impressos em impressoras laser?
- 14) Qual é o principal normativo que trata de gestão documental?:
- 15) Você tem alguma sugestão ou comentário a fazer