

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL – IACS
DEPARTAMENTO DE CIENCIA DA INFORMAÇÃO – GCI
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ARQUIVOLOGIA**

MARIANA DE LIMA ROCHA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E GESTÃO DE DOCUMENTOS**



**NITERÓI
2017**

MARIANA DE LIMA ROCHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE DOCUMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Arquivologia.

Orientador: Prof^o Margareth da Silva

Niterói
2017

R672 Rocha, Mariana de Lima.

Planejamento Estratégico e gestão de documentos /
Mariana de Lima Rocha. – 2017.

46 f.

Orientadora: Margareth da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Arquivologia) – Universidade Federal Fluminense, 2017.

Bibliografia: f. 42-46.

1. GESTÃO DE DOCUMENTOS. 2. PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO. 3. DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO.

I. Margareth da Silva (Orientadora). II. Universidade
Federal Fluminense, Instituto de Arte e Comunicação
Social. III. Título.

CDD 025.171

MARIANA DE LIMA ROCHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE DOCUMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Arquivologia.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof^o Margareth da Silva - Orientadora
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof^a Clarissa Schmidt
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof^o Renato de Mattos
Universidade Federal Fluminense - UFF

*Dedico o presente trabalho a toda minha
família, por sempre me apoiarem e
acreditarem na minha capacidade.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por iluminar os meus caminhos e orientar minhas escolhas.

Meus queridos pais, Lourdes e Ayrton por todo amor envolvido, carinho e dedicação. Por nunca medirem esforços para nos proporcionarem saúde, educação e alegria. Que Deus prolongue os seus dias na terra para podermos comemorar outras tantas conquistas juntos.

A toda minha família, minha avó, tia, irmã, marido e primos que juntos compõe a minha estrutura, me fazem mais forte diante das dificuldades e dos desafios diários. Eles que compreenderam minha ausência e minha ansiedade na finalização desse trabalho.

Agradeço também a minha orientadora, professora Margareth que percebeu minhas dificuldades e me ajudou o máximo que pode. A coordenadora do curso de Arquivologia, professora Clarissa Schmidt, por todo apoio e atenção.

*"O futuro pertence àqueles que
acreditam na beleza de seus sonhos"*
Eleanor Roosevelt

RESUMO

O presente estudo aborda a relação do planejamento estratégico e a gestão de documentos no âmbito corporativo. Apresenta os conceitos de Planejamento e Planejamento Estratégico a partir de autores clássicos da Administração. Expõe também as definições básicas e os conceitos fundamentais da Arquivologia, como o arquivo, documento e documento de arquivo. Destaca a importância da Gestão de Documentos, as origens desse conceito no exterior e sua aplicação no Brasil com a promulgação da Lei 8.159 de 1991, Lei dos Arquivos. Discorre sobre o Programa de Gestão de Documentos, as características do Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos - e-ARQ Brasil e também apresenta a norma ISO 15489-1 Informação e Documentação – Gestão de Arquivos e suas propriedades.

Palavras Chave: Planejamento estratégico. Gestão de documentos. Arquivo. Documento arquivístico. Programa de Gestão de Documentos.

ABSTRACT

The present study addresses the relationship between strategic planning and document management at the corporate level. Presents the concepts of Planning and Strategic Planning from classic authors of the Administration. It also exposes the basic definitions and fundamental concepts of the Archivology, such as the file, document and archive document. Highlights the importance of Document Management, the origins of this concept abroad and its application in Brazil with the enactment of Law 8.159 of 1991, Law of the Files. Discusses the Document Management Program, the characteristics of the Requirements Model for computerized archival document management systems - e-ARQ Brazil and also presents ISO 15489-1 Information and Documentation - File Management and its properties.

Keywords: Strategic planning. Document management. Archive. Archival document. Document Management Program.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CARACTERÍSTICAS.....	13
3	ARQUIVOLOGIA: CONCEITOS ESSENCIAIS	17
3.1	ARQUIVO: DEFINIÇÕES.....	17
3.2	DOCUMENTO E DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO.....	20
4	GESTÃO DE DOCUMENTOS	25
4.1	GESTÃO DE DOCUMENTOS: ASPECTOS ESSENCIAIS.....	25
5	PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS	29
5.1	O PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS: E-ARQ BRASIL E A NORMA ISO 15489	31
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

A busca de soluções que garantam a eficiência da gestão documental é um grande desafio, cabendo o correto entendimento da dimensão e importância do controle do seu ciclo de vida, requisito fundamental para a sua preservação e o seu acesso. A eficiência da gestão documental depende de planejamento como uma estratégia administrativa, a qual deve ser implementada de forma contínua, monitorada e avaliada constantemente.

O planejamento estratégico surge como uma estratégia valiosa que auxilia a administração da empresa, onde é possível nortear as ações dentro de um plano de metas e estratégias que diminuem a possibilidade de erros. Para o controle dos documentos, é fundamental um planejamento direcionado para a organização, arquivamento e consulta.

É importante definir e estabelecer as condições e os fatores necessários para o desempenho da atividade de controle documental. Basicamente é importante a realização de uma análise do ambiente interno, da produção documental da empresa, e do ambiente externo que é o que ela recebe e pode estar inserido dentro da proposta da missão da organização.

Cada vez mais o conhecimento registrado se apresenta como um bem social, fazendo-se necessária a atuação dos profissionais dentro das empresas privadas na disponibilização da informação aos empregados.

A sociedade do século XXI é conhecida com a sociedade do conhecimento. Ela é caracterizada pela ampla produção e divulgação do conhecimento e também pelo seu rápido descarte. Em contextos domésticos e empresariais, o descarte de documentos e registros é quase instantâneo e pode ter como consequências a perda da memória institucional e familiar e a dificuldade de atendimento a demandas burocráticas. Para que a gestão documental seja eficiente, é importante que sejam realizadas atividades sistemáticas, submetidas a um planejamento eficaz, de modo a permitir a eficácia no arquivamento, na pesquisa, destinação, preservação e no acesso.

Em uma sociedade na qual o conhecimento é um ativo, é importante e que o seu registro também seja gerido de modo eficiente. Nesse sentido, o presente estudo

pretende discutir a importância do planejamento para a gestão documental das empresas, por meio de uma revisão da literatura, de forma a apontar os fatores de sucesso para as organizações ao adotar um programa de gestão de documentos e os riscos de sua não implementação.

Nosso problema de pesquisa diz respeito à relação do planejamento estratégico e a gestão de documentos no âmbito corporativo.

O objetivo geral é discutir a importância do planejamento estratégico para a gestão documental corporativa. Os objetivos específicos são: a revisão bibliográfica relacionada ao planejamento estratégico na gestão de documentos, a descrição dos principais procedimentos de gestão documental existentes, a apresentação da ISO e a indicação de possibilidades para a gestão documental corporativa. Fatores de sucesso para as organizações ao adotar um programa de gestão de documentos e os riscos de sua não implementação.

A pesquisa se justifica pelo fato de existir uma demanda por soluções que garantam a eficiência da gestão documental, cujo atendimento passa pela necessidade de uma discussão que transcenda os processos existentes e indique novas perspectivas, que satisfaçam não só as necessidades corporativas pela conservação documental, mas que também contemplem uma necessidade da própria sociedade, uma vez que o documento arquivístico é um registro também da história de uma cultura e de uma sociedade.

Em seus aspectos metodológicos, a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, com coleta de dados bibliográficos e documentais relacionados aos temas Planejamento, Gestão Documental, normas ISO e aplicação do planejamento estratégico na gestão documental.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esse capítulo tem por objetivo apresentar alguns conceitos fundamentais referentes a planejamento e planejamento estratégico, bem como as características dessa importante função administrativa.

Chiavenato em seu livro *Teoria Geral da Administração*, um clássico da Administração, explica que:

(...) o planejamento implica fundamentalmente traçar o futuro e combatê-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso. O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação. CHIAVENATO (1987, p. 275).

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento é a primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para alcançá-los de maneira eficaz.

Assim, como o planejamento é a primeira das funções administrativas, ele vem antes da organização, direção e controle. Entendemos que planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para realizá-los com o máximo de eficácia e eficiência.

Segundo Maximiano (2004, p.131): “Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.”

Nas organizações o processo de planejamento é tão importante quanto o processo produtivo e está relacionado ao alto nível da organização, que estabelece a melhor direção a ser seguida. Nesta perspectiva, Lacombe (2009) afirma que:

Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível. (LACOMBE 2009, p. 28)

Além disso, de acordo com Lacombe (2009), o planejamento é um importante instrumento de intervenção na realidade e, quando bem utilizado, se torna ferramenta fundamental para o desenvolvimento das instituições.

Oliveira (2007) apresenta os tipos de planejamento existentes e fala que eles são sistematicamente dependentes: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O autor explica que o planejamento estratégico é aquele que está no alto nível institucional, onde são definidas as regras gerais da organização, sendo a base para desenvolvimento dos demais planejamentos. É preparado pela direção da instituição para um período de longo prazo. O planejamento tático está no nível intermediário, é de médio prazo e apresenta diretrizes anuais tendo como base o planejamento estratégico. Já o planejamento operacional é focado nas atividades dos departamentos, detalha os planos operacionais e é elaborado para um período de curto prazo. (OLIVEIRA, 2007).

Percebemos, então, que o planejamento deve, inicialmente, estabelecer um objetivo a ser alcançado e um plano para executar as atividades. São necessárias metas que se dividem em objetivos específicos e meta global. Ou seja, o planejamento é baseado nos objetivos a serem cumpridos de diferentes formas por meio das quais a meta global será alcançada. Para tanto, é traçado um plano de atividades específicas que permitirão atender cada objetivo. Por meio do plano, dos objetivos e do recurso existente, são desenvolvidas estratégias voltadas para o melhor desenvolvimento da instituição, conhecido como planejamento estratégico que trataremos a seguir.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CARACTERÍSTICAS

Nessa seção trataremos do conceito de estratégia e das características principais planejamento estratégico.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41), o termo estratégia é conceituado como “um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”.

Os autores ressaltam que uma boa estratégia pode possibilitar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 41).

Segundo Kotler (1992), planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Para Gaj (2002), o planejamento estratégico do negócio de uma empresa deve em primeiro lugar se orientar pela estratégia corporativa, que é normalmente baseada na missão e na visão da empresa, assim esses dois itens se tornam indispensáveis para sua elaboração.

O planejamento estratégico possui cinco características que lhes são essenciais, segundo Chiavenato (2004, p. 203):

- relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável: refere-se às relações entre a organização e seu ambiente e às suas incertezas. As decisões são fundamentadas em suposições e não em fatos reais, como reações às pressões do seu ambiente externo;
- dirige-se para o futuro: o delineamento é dirigido para o longo prazo, sendo que as estimativas aos problemas presentes servem para estipular o quanto esses podem obstaculizar os resultados futuros;
- é compreensivo: esse abrange a organização de forma sistêmica, de modo a compreender todas as suas potencialidades e capacidades;
- processo de construção de consenso: em função dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento estratégico considera a todos de modo consensual;
- uma forma de aprendizagem organizacional: em função de dirigir a organização à adaptação ao ambiente, representa uma forma de aprendizagem constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo.

Assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia no gerenciamento, no entendimento do negócio e na tomada de decisões conforme a necessidade. Além disso, é o processo que permite o redirecionamento da empresa em

um segmento de negócio, voltado para a otimização da interação do negócio com o ambiente de modo inovador e diferenciado.

O bom planejamento começa pela verificação do tipo de informação que seus empregados precisam e pela decisão de como atender e satisfazer a essa necessidade. Traçar objetivos, determinar atividades, avaliar periodicamente seu funcionamento é a forma mais eficaz para o bom desempenho da organização.

Portanto, para entender o planejamento estratégico, é necessário examinar a estrutura administrativa da organização, normalmente dividida em três níveis: alta administração, unidades de negócios e produto. Desta maneira, é incumbência da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo para levar a empresa a um desenvolvimento estável e um futuro promissor e rentável.

O planejamento estratégico corporativo desenvolve uma clara ideia da missão da empresa em termos de objetivos da história, do segmento de mercado ou serviço, da finalidade e sua área geográfica. Isso tudo, quando bem definido, permite aos empregados um senso compartilhado de direção, oportunidade, significância e realização. Junto com as unidades de negócio e o investimento em recursos gera a competitividade que consiste em expandir e manter o crescimento evolutivo.

Cada unidade de negócio realiza o seu próprio planejamento estratégico e a mantém ligada ao ambiente e atenta às novas oportunidades de ameaças. Desse modo, o planejamento estratégico da unidade fornece o contexto para preparar planos e serviços específicos. A visão da empresa é uma espécie de declaração dos rumos, da direção que a empresa pretende tomar, de suas aspirações, suas crenças, sua postura (GAJ, 2002).

Não se trata, portanto, de algo burocrático ou vazio como papéis ou documentos sem sentido, e muito menos se trata de meros valores numéricos ou cálculos e propostas quantitativas, pois, a declaração da visão de uma empresa, é algo mais filosófico, de cunho moral, social e ético, que pode causar empatia naquele que se identifica com as intenções e esperanças declaradas

Gaj (2002) atribui essa metodologia, sobretudo à necessidade de uma declaração de visão da empresa baseada em sua realidade, que expresse os verdadeiros sentimentos e intenções de seus recursos humanos.

A elaboração de um planejamento concomitante com a permanência de sua história empresarial deve contar com a colaboração de toda equipe do setor, da empresa e de seus empregados. E cabe ressaltar que o responsável principal para o sucesso do plano é da competência da Gestão.

Sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias, que possibilitem o planejador a deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças. (CHIAVENATO, 2003, p.275).

Percebendo o planejamento estratégico como processo, observamos que ele é responsável por monitorar a organização a fim de criar um autoconhecimento que a leve a entender o que a organização é, o que a organização quer ser, em que ambiente está inserida, e também, o que poderá acontecer no futuro. Para que a partir desses conhecimentos, possam-se criar estratégias para realização dos objetivos propostos.

3 ARQUIVOLOGIA: CONCEITOS ESSENCIAIS

Neste capítulo pretende-se apresentar os aspectos essenciais do arquivo, do documento e do documento arquivístico, que são objetos primordiais da Arquivologia.

3.1 DEFINIÇÕES DE ARQUIVO

Tratando dos objetos primordiais da Arquivologia, iniciaremos conceituando aqui o arquivo e, em seguida, o documento.

O conceito de Arquivo vem se transformando ao longo do tempo e mostraremos a seguir que ele possui diversos significados já consagrados na literatura arquivística.

No Manual de Arranjo e Descrição de Arquivos da Associação dos Arquivistas Holandeses, arquivo é conceituado da seguinte forma:

Arquivo é o conjunto de documentos escritos, desenhos e material impresso, recebidos ou produzidos oficialmente por determinado órgão administrativo ou por um de seus funcionários, na medida em que tais documentos se destinavam a permanecer na custódia desse órgão ou funcionário (ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS HOLANDESES, 1973, p.13).

Camargo e Bellotto no Dicionário de Terminologia Arquivística da Associação dos Arquivistas Brasileiros – AAB enumera cinco definições para arquivo:

1. Conjunto de documentos que, independentemente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades das pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas.
2. Entidade administrativa responsável pela custódia, pelo tratamento documental e pela utilização dos arquivos sob a sua jurisdição;
3. Edifício onde são guardados os arquivos.
4. Móvel destinado à guarda de documentos.
5. Em processamento de dados, conjunto de dados relacionados, tratados como uma totalidade. (CAMARGO E BELLOTTO, 1996, p.5).

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística - DIBRATE (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.27), apresenta como primeira definição de arquivo:

1. Conjunto de documentos, produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas

- atividades, independente da natureza do suporte.
2. Instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos.
 3. Instalações onde funcionam arquivos.
 4. Móvel destinado à guarda de documentos. (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.27)

Percebemos que o conceito de arquivo descrito no Manual dos Holandeses e nos Dicionários de Terminologia estão diretamente relacionados a ideia de conjunto de documentos produzidos e acumulados, bem como de lugar e entidade responsável pela custódia dos arquivos.

Corroborando a ideia de conjunto, Indolfo afirma que:

Arquivo é conjunto de documentos produzidos e/ou recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público, entidades privadas e pessoas físicas em decorrência do exercício de suas atividades, qualquer que seja o suporte da informação. (INDOLFO, 1995, p. 13).

Além disso, Schellenberg (2006) no clássico livro “Arquivos Modernos”, conceitua arquivos 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).

O mesmo autor ainda ressalta que: “para serem arquivos, os documentos devem ter sido produzidos ou acumulados na consecução de um determinado objetivo e possuir valor para fins outros que não aqueles para o quais foram produzidos ou acumulados.” (SCHELLENBERG 2006, p. 41).

Segundo Paes (1997), no decorrer do tempo, a definição de arquivo passou por diversas alterações:

Assim como a humanidade vem evoluindo técnica, científica e culturalmente através 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. [...]. Em meados do século XIX começa [...] um crescente interesse pelo valor histórico dos arquivos [...]. O trabalho dos arquivistas da época se concentra, basicamente, na organização e utilização dos acervos dos arquivos. [...] A partir da II Guerra Mundial, em

decorrência do progresso científico e tecnológico [...] a produção de documentos [...] superou a capacidade [...] das instituições, as quais se viram forçadas a buscar novas soluções para gerir as grandes massas documentais acumuladas nos arquivos. [...]. Em resumo, a gestão de documentos assumiu nas instituições papel tão relevante quanto à gestão de materiais e de recursos humanos, embora ainda não seja assim reconhecido. (PAES, 1997, p. 53-54).

Em 1991, foi promulgada no Brasil a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro¹, popularmente denominada “Lei de Arquivos”, regulamentada pelo Decreto nº 4.073 de 03 de Janeiro de 2002, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. No seu 2º Artigo, definiram-se arquivos como:

Consideram-se arquivos, para os fins desta Lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos. (BRASIL, 1991).

Depois de compreender seu conceito, é importante apresentar a finalidade dos arquivos. Paes (1997) destaca que a “principal finalidade dos arquivos é servir a administração, constituindo-se, com o decorrer do tempo, em base do conhecimento da história.”

Segundo Duranti (1994), são várias as finalidades dos arquivos que se constituíram no decorrer do tempo como provas da ação das instituições.

Através dos milênios, os arquivos têm representado, alternada e cumulativamente, os arsenais da administração, do direito, da história, da cultura e da informação. A razão pela qual eles puderam servir a tantas finalidades é que os materiais arquivísticos, ou registros documentais representam um tipo de conhecimento único: gerados ou recebidos no curso das atividades pessoais ou institucionais, como seus instrumentos e subprodutos, os registros documentais são as provas primordiais para as suposições ou conclusões relativas a essas atividades e às situações que elas contribuíram para criar, eliminar, manter ou modificar. A partir dessas provas, as intenções, ações, transações e fatos podem ser comparados, analisados e avaliados, e seu sentido histórico pode ser estabelecido. (DURANTI, 1994, p. 49-50).

¹Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm>. Acesso em: 05 nov. 2017.

3.2 DOCUMENTO E DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO

São muitas as definições na literatura para o termo documento. No Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística - DIBRATE (2005, p.73) documento é conceituado como “unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato.” Já o Dicionário de Terminologia Arquivística da Associação dos Arquivistas Brasileiros – AAB (1996, p. 28) define documento como “unidade constituída pela informação e seu suporte”.

Indolfo (1995) esclarece que todo documento é o registro que comprova fatos.

Documento é toda informação registrada em um suporte material, suscetível de ser utilizada para consulta, estudo, prova e pesquisa, pois comprovam fatos, fenômenos, formas de vida e pensamentos do homem numa determinada época ou lugar. (INDOLFO, 1995, p. 11).

Para Bellotto (2007), documento é um elemento de expressão da atividade humana.

Segundo a conceituação clássica e genérica, 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 carta, 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 motivos funcionais, jurídicos, científicos, técnicos, culturais ou artísticos, pela atividade humana (BELOTTO, 2007, p. 35).

No InterPARES3 Project - *International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems* (Pesquisa Internacional sobre Documentos Arquivísticos Autênticos Permanentes em Sistemas Eletrônicos), documento é considerado como “uma unidade indivisível de informação constituída por uma mensagem fixada num suporte (registrada) com uma sintaxe estável. Um documento tem forma fixa e conteúdo estável”. (INTERPARES3 PROJECT, 2012).²

Passando a tratar sobre o documento arquivístico, Bellotto (2007) afirma que é aquele produzido ou recebido por uma instituição pública ou privada no curso de suas atividades e por isso constitui-se elemento de prova e informação.

² Disponível em: <http://www.interpares.org/ip3/ip3_terminology_db.cfm>. Acesso em: 11 nov. 2017.

A autora esclarece que:

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 essas 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. (BELLOTTO, 2007, p. 37).

No entendimento de Paes (1997), o documento arquivístico pode ser definido de duas formas:

A primeira considera documento arquivístico como aquele que, produzido e/ou recebido por uma instituição pública ou privada, no exercício de suas atividades, constitua elemento de prova ou de informação. E a segunda como aquele produzido e/ou recebido por pessoa física no decurso de sua existência (PAES, 1997, p. 24).

Para Schellenberg (2006), documento arquivístico é definido da seguinte forma:

Todos os livros, papéis, mapas, fotografias ou outras espécies documentárias, independentemente de sua apresentação física ou características, expedidos ou recebidos por qualquer entidade pública ou privada no exercício de seus encargos legais ou em função das suas atividades e preservados ou depositados para preservação por aquela entidade ou por seus legítimos sucessores como prova de suas funções, sua política, decisões, métodos, operações ou outras atividades, ou em virtude do valor informativo dos dados neles contidos. (SCHELLENBERG, 2006, p. 41).

Duranti (1994) aponta cinco propriedades do documento arquivístico que evidenciam o seu potencial probatório. A autora ressalta que o documento arquivístico registra uma ação e por isso é fonte de prova. Para ela, as cinco características dos documentos arquivísticos são: imparcialidade, autenticidade, naturalidade, inter-relacionamento e unicidade.

A primeira propriedade apontada por Duranti (1994) é a imparcialidade que diz respeito à fidedignidade do fato e da ação, pois os documentos fornecem provas e trazem consigo uma promessa de fidelidade dos atos.

A autenticidade é a segunda característica destacada pela autora, que diz que o documento arquivístico é autêntico, pois é criado, mantido e conservado sob custódia

conforme regulamentos que podem ser comprovados.

A autenticidade está vinculada ao continuum da criação, manutenção e custódia. Os documentos são autênticos porque são criados tendo-se em mente a necessidade de agir através deles, são mantidos com garantias para futuras ações ou para informação, e "são definitivamente separados para preservação, tacitamente julgados dignos de serem conservados" por seu criador ou legítimo sucessor como "testemunhos escritos de suas atividades no passado". Assim, os documentos são autênticos porque são criados, mantidos e conservados sob custódia de acordo com procedimentos regulares que podem ser comprovados. Alguns documentos resultantes de uma atividade prática desviam-se desse padrão legítimo de procedimentos contínuos de preservação. Eles ainda assim são autênticos no que diz respeito a seu criador, e pode-se atribuir-lhes valor como documentos evocativos do passado, mas sua fidedignidade como prova documental fica prejudicada, e eles serão sempre suspeitos em comparação com aqueles documentos mantidos sob um controle legítimo e contínuo. (DURANTI, 1994, p. 51).

Como terceira característica, Duranti (1994) cita a naturalidade do documento arquivístico, a forma contínua e natural que esses documentos se acumulam durante as atividades do seu produtor.

A quarta propriedade destacada pela autora é a do inter-relacionamento. Os registros documentais estão relacionados com os outros documentos no momento em que são produzidos ou recebidos tornando-os interligados.

Esse inter-relacionamento é devido ao fato de que os documentos estabelecem relações no decorrer do andamento das transações e de acordo com suas necessidades. Cada documento está intimamente relacionado "com outros tanto dentro quanto fora do grupo no qual está preservado e (...) seu significado depende dessas relações". As relações entre os documentos, e entre eles e as transações das quais são resultantes, estabelecem o axioma de que um único documento não pode se constituir em testemunho suficiente do curso de fatos e atos passados: os documentos são interdependentes no que toca a seu significado e sua capacidade probatória. Em outras palavras, os documentos estão ligados entre si por um elo que é criado no momento em que são produzidos ou recebidos, que é determinado pela razão de sua produção e que é necessário à sua própria existência, à sua capacidade de cumprir seu objetivo, ao seu significado, confiabilidade e autenticidade. Na verdade, os registros documentais são um conjunto indivisível de relações intelectuais permanentes tanto quanto de documentos. (DURANTI, 1994, p. 51).

A última característica, a quinta elencada por Duranti (1994), trata da unicidade do documento arquivístico, considerando-o único.

A unicidade provém do fato de que cada registro documental assume um lugar

único na estrutura documental do grupo ao qual pertence e no universo documental. 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 outros registros é sempre único, e - como foi enfatizado acima - um registro consiste em um documento e suas relações com seu contexto administrativo e documental: uma duplicata de um registro só existe quando ambos os elementos são perfeitamente idênticos, isto é, quando múltiplas cópias de um mesmo documento são incluídas em um mesmo lugar dentro de um mesmo grupo (e somente um criador de registro descuidado poderia fazer tal coisa!). (DURANTI, 1994, p. 51-52).

As cinco características “tornam a análise dos registros documentais o método básico pelo qual se pode alcançar a compreensão do passado tanto imediato quanto histórico, seja com propósitos administrativos ou culturais”. (DURANTI, 1994, p. 52).

No e-ARQ Brasil - Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos, elaborado no âmbito da Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos (CTDE) do Conselho Nacional de Arquivos, também são especificadas as características do documento arquivístico.

As características apontadas por Duranti também estão descritas no e-ARQ Brasil (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011, p. 21-22):

1. **Organicidade:** O documento arquivístico se caracteriza pela organicidade, ou seja, pelas relações que mantém com os demais documentos do órgão ou entidade e que refletem suas funções e atividades. Os documentos arquivísticos não são coletados artificialmente, mas estão ligados uns aos outros por um elo que se materializa no plano de classificação, o qual os contextualiza no conjunto a que pertencem. Os documentos arquivísticos apresentam um conjunto de relações que devem ser mantidas (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011).

2. **Unicidade:** O documento arquivístico é único no conjunto documental ao qual pertence; podem existir cópias em um ou mais grupos de documentos, mas cada cópia é única em seu lugar, porque o conjunto de suas relações com os demais documentos do grupo é sempre único (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011).

3. **Confiabilidade:** Um documento arquivístico confiável é aquele que tem a capacidade de sustentar os fatos que atesta. A confiabilidade está relacionada ao momento em que o documento é produzido e à veracidade do seu conteúdo. Para tanto há que ser dotado de completeza e ter seus procedimentos de criação bem controlados. Dificilmente pode-se assegurar a veracidade do conteúdo de um

documento, ela é inferida a partir da completeza e dos procedimentos de criação. A confiabilidade é uma questão de grau, ou seja, um documento pode ser mais ou menos confiável (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011).

4. Autenticidade: Um documento arquivístico autêntico é aquele que é o que diz ser, independente de se tratar de minuta, original ou cópia, e que é livre de adulterações ou qualquer outro tipo de corrupção. Enquanto a confiabilidade está relacionada ao momento da produção, a autenticidade está ligada à transmissão do documento e à sua preservação e custódia. Um documento autêntico é aquele que se mantém da mesma forma como foi produzido e, portanto, apresenta o mesmo grau de confiabilidade que tinha no momento de sua produção. Assim, um documento não completamente confiável, mas transmitido e preservado sem adulteração ou qualquer outro tipo de corrupção, é autêntico (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011).

5. Acessibilidade: Um documento arquivístico acessível é aquele que pode ser localizado, recuperado, apresentado e interpretado (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011).

Embora, a publicação e-ARQ BRASIL (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011) tenha acrescentado a acessibilidade como uma característica importante, considerando o ambiente em que os documentos digitais são produzidos, mantidos e acessados, é possível afirmar que não há uma divergência conceitual, mas um acréscimo para enfatizar a necessidade dos documentos digitais estarem acessíveis e localizáveis.

4 GESTÃO DE DOCUMENTOS

4.1 GESTÃO DE DOCUMENTOS: ASPECTOS ESSENCIAIS

A Gestão de Documentos é uma área da Arquivologia com o objetivo de controlar o documento arquivístico desde sua produção até a destinação final. É um conjunto de atividades, que possibilita a organização e a recuperação das informações com mais eficácia e precisão.

O termo “gestão de documentos”, segundo Schellenberg (2006), surgiu na literatura arquivística acompanhando outros termos correlatos, tais como: política de gestão de documentos e política de arquivos, dos quais decorrem os conceitos de administração de documentos e de arquivos, sistemas de arquivos e política de tratamento de documentos.

O conceito de Gestão de Documentos, de acordo com Jardim (1987) foi pensado e estabelecido a partir da segunda metade do século XIX, após o advento da Segunda Guerra Mundial, por conta da explosão documental na administração pública federal e a imediata necessidade e obrigação de controlar e racionalizar grandes massas documentais que passaram a ser acumuladas em depósitos de arquivos. O autor relata que a gestão de documentos representa um marco na área arquivística e tem seu conceito originado no cenário pós-guerra.

Desde o desenvolvimento da arquivologia como disciplina, a partir da segunda metade do século XIX, talvez nada a tenha revolucionado tanto quanto a concepção teórica e os desdobramentos práticos da gestão ou a administração de documentos estabelecidos após a Segunda Guerra Mundial. (JARDIM, 1987, p. 35).

Nesse mesmo contexto, Rondinelli (2005) afirma que:

[...] O grande aumento do volume de documentos produzidos pelas instituições públicas levou à necessidade de se racionalizar a produção e o tratamento desses documentos sob pena de as organizações inviabilizarem sua capacidade gerencial e decisória. Nesse sentido, comissões governamentais foram instaladas nos EUA e no Canadá, e, como resultado, vemos surgir o conceito de gestão de documentos. [...] (RONDINELLI, 2005, p.41).

Para Bernardes (1998) existem vários conceitos estabelecidos sobre a gestão de documentos; de acordo com a autora:

O termo “gestão de documentos” ou “administração de documentos” é uma tradução do termo inglês “*records management*”. O primeiro é originário da expressão franco-canadense *gestion de documents* e o segundo é uma versão ibero-americana do conceito inglês. Entre essas duas variantes, o primeiro parece ser o mais difundido entre nós. O Dicionário de Terminologia Arquivística editado pelo Conselho Internacional de Arquivos em 1984 define gestão de documentos como um aspecto da administração geral relacionado com a busca de economia e eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos. O Dicionário de Terminologia Arquivística, publicado em São Paulo em 1990 e reeditado em 1996, conceitua gestão de documentos como um “conjunto de medidas e rotinas visando a racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso primário e avaliação de arquivos”. No âmbito da legislação federal, “considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BERNARDES, 1998, p. 11).

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística - DIBRATE (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.90) apresenta o conceito de gestão de documentos como “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”.

Com objetivo de solucionar o problema do crescimento acelerado da massa documental e sem amparo legal para destruição de documentos, comissões governamentais foram instaladas nos Estados Unidos e no Canadá e com isso o surgimento do conceito de gestão de documentos foi tomando forma.

Em virtude dessa situação, comissões foram criadas, atividades censitárias foram desenvolvidas e atos legislativos foram expedidos, visando autorizar a eliminação de documentos, estudar procedimentos de aplicações das técnicas da administração moderna ao governo federal, recensear o volume de documentos acumulados nas agências federais, bem como autorizar a construção de um edifício para o arquivo nacional. (INDOLFO, 2007, p.32).

Ainda de acordo com Indolfo (2007), nos Estados Unidos, as ações das Comissões Hoover (1947) e a Lei Federal de Arquivos – *Federal Records Act* (1953) determinavam que os organismos governamentais deveriam dispor de um *Records*

Management Program (Programa de Gestão de Documentos) iniciando o conceito de ciclo vital e o controle da gestão. Essas comissões de Hoover foram de suma importância, pois definiram as práticas para consolidação da área com ações direcionadas para o controle da produção documental, racionalização de eliminações, a conservação concentrada dos documentos de guarda intermediária e propagação de manuais de procedimentos.

Além das ações das Comissões, Indolfo (2007) destaca os marcos legislativos que aconteceram nos Estados Unidos:

Quanto aos marcos legislativos que fortaleceram a área no período de 1970 a 1990, temos: o *Records Management Act*, de 1975, que consagra a definição de gestão de documentos; o *Amendments on Federal Records Management Act*, de 1976, que exige que cada agência preste contas de seu programa de gestão de documentos, por meio de um relatório anual, ao Arquivo Nacional dos Estados Unidos; e a reorganização da administração dos arquivos, quando nos meados dos 1980, o NARS (*National Archives and Record and Service*) passa a denominar-se NARA (*National Archives and Record Administration*). (INDOLFO, 2007, p.33).

Em paralelo, no Canadá, Indolfo (2007) também fala da Comissão Massey (1951) e a Comissão Glassco (1961-1962) que indicavam nos seus diagnósticos e avaliações que a administração e conservação da massa documental pública era cada vez mais onerosa e por isso identificaram a necessidade de implantar a gestão de documentos nos seus órgãos departamentais com intuito de diminuir os custos da administração e conservação daqueles documentos públicos. A mesma autora ressalta ainda que: “De suas recomendações concretizaram-se, em 1956, a construção de um depósito central para os Arquivos Públicos do Canadá e, em 1966 o programa gestão de documentos governamentais passou a ser coordenado pelo arquivista federal (*Dominion Archivist*)”. (INDOLFO, 2007, p.33).

No cenário brasileiro, a Lei nº 8.159 de 8 de janeiro, comumente denominada Lei de Arquivos, evidencia em seu Art. 1º que:

É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação. (BRASIL, 1991).

No seu Art. 3º, a Lei 8.159 destaca o conceito de gestão de documentos como sendo um conjunto:

Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. (BRASIL, 1991).

Sobre os objetivos da gestão de documentos, Indolfo (1995) apresenta os seguintes:

- assegurar, de forma eficiente, a produção, administração, manutenção, e destinação de documentos;
- garantir que a informação governamental esteja disponível quando e onde seja necessária ao governo e aos cidadãos;
- assegurar a eliminação dos documentos que não tenham valor administrativo fiscal, legal ou para a pesquisa científica;
- assegurar o uso adequado da micrográfica, processamento automatizado de dados e outras técnicas avançadas de gestão da informação;
- contribuir para o acesso e preservação dos documentos que merecem guarda permanente por seus valores histórico e científico. (INDOLFO, 1995, p. 14).

Desse modo, percebemos que a gestão de documentos é considerada como um conjunto de procedimentos de registro e controle do fluxo documental, onde se organizam os documentos, facilita-se o acesso e garante o gerenciamento dos prazos de guarda e eliminação.

A gestão de documentos apresenta-se como um elemento essencial para as instituições, atuando desde a produção até a destinação final, isto é, eliminação ou recolhimento à guarda permanente dos documentos, atuando objetivamente no seu ciclo de vida.

Com isso, a gestão também corrobora com a preservação do patrimônio histórico e cultural da instituição, seja ela instituição pública ou privada.

5 PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS

A administração dos documentos é uma das atividades mais sérias e de maior responsabilidade de uma organização.

Para sua execução, é necessária a aplicação de vários princípios científicos que fundamentam a ação do administrador, de maneira a provê-la na forma adequada.

As instituições estão em contínuo processo de mudança tornando-se, a cada dia, mais complexas e menos previsíveis, devendo estar preparadas para suportar o crescente volume e rapidez de circulação de informações, documentos e conhecimento.

Cada vez mais dependentes da informação, dos documentos e com recursos escassos, devem ser capazes de utilizá-los de maneira a criar sistemas eficientes nos processos de tratamento, guarda e uso como suporte à tomada de decisão e a comprovação de caráter legal.

Para se gerenciar documentos, hoje, é faz-se necessária a aplicação de planos de classificação e tabelas de temporalidade e destinação, de forma a controlar o ciclo de vida, organizar os documentos, arquivando-os de acordo com as funções e atividades, que podem promover um eficiente acesso e uso dos documentos.

A apresentação de cenários possíveis para a implementação da Gestão Documental pode ser adaptada conforme as mudanças de prioridade da organização e das dificuldades enfrentadas na implantação.

Os problemas documentais na empresa são gerados pela falta de tecnologias de suporte a sistemas de informação, entretanto mais pelo não cumprimento de procedimentos, que são básicos e, por conseguinte, essenciais a implementação da Arquitetura de Informação. Sendo assim esta deve ser conduzida em conformidade com o Programa de Gestão de Documentos. Este programa possibilita um trâmite e um armazenamento disciplinados, evitando o desconhecimento das potencialidades que um acervo arquivístico apresenta enquanto fonte de informação gerencial, decisória e sobre a história da organização.

O importante neste programa é, para que continuamente gere maior agilidade, ser sistematicamente atualizado. Para tanto, deve atender aos objetivos referentes à capacitação de pessoal, implantação de sistemas de gestão arquivística, integração

com os sistemas de informação existentes e processos administrativos do órgão. Pode também incluir, alterar ou mesmo suspender atividades e procedimentos vigentes que forem considerados adequados ou não.

A UNESCO, organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, por meio do trabalho de James Rhoads (1983), publicado nos estudos do Records and Archives Management Programme (RAMP), apresentou os elementos básicos de um programa de gestão de documentos, cujas atividades são desenvolvidas em três fases:

1ª fase é a produção, que se refere ao ato de elaborar documentos em razão das atividades específicas de um órgão. Nesta fase, deve-se otimizar a criação de documentos, evitando-se a produção daqueles não essenciais, diminuindo o volume a ser manuseado, controlado, armazenado e eliminado, garantindo assim o uso adequado dos recursos de reprografia e informatização.

2ª fase é a utilização e conservação, que implica no controle, utilização e armazenamento dos documentos necessários para realizar ou facilitar as atividades de uma organização. Compreende a implantação dos sistemas de arquivos e de recuperação da informação, a gestão dos correios e telecomunicações, a seleção e uso de equipamentos reprográficos, a análise de sistemas, a produção e manutenção de programas de documentos vitais à administração e uso de informática e reprografia nestes processos.

3ª fase é a destinação e eliminação, que define os procedimentos para implantar um programa de eliminação de documentos que envolve as atividades de identificação e descrição das séries documentais, a avaliação das séries de valor permanente para os arquivos, a eliminação periódica dos documentos sem valor de guarda permanente, a transferências e os recolhimentos. (RHOADS, 1983).

Sobre essas três fases do programa de gestão de documentos apresentadas por Rhoads, Indolfo (2007), em seu artigo *Gestão de Documentos: uma renovação epistemológica no universo da Arquivologia*, explica e sintetiza que:

Para esse autor, um sistema integral de gestão de documentos se ocupará de tudo o que sucede aos documentos de uma organização através de seu ciclo de vida, isto quer dizer, desde seu “nascimento”, passando por sua vida ativa e produtiva como meio de cumprir com as funções da organização, até sua

“morte” ou destruição quando tenham cumprido com todas as finalidades pertinentes, ou sua “reencarnação” como arquivos, se possuem valores que justifiquem sua conservação. (INDOLFO, 2007, p. 36).

O estudo de Rhoads (1983) foi usado como fonte pelo Arquivo Nacional do Brasil, em 1993, para elaboração de um manual de gestão de documentos que também fala das três fases básicas apresentadas anteriormente e ainda apresenta os quatro níveis de aplicação de um Programa de Gestão de Documentos.

Nível mínimo: estabelece que os órgãos devem contar, ao menos, com programas de retenção e eliminação de documentos e estabelecer procedimentos para recolher à instituição arquivística pública aqueles de valor permanente;

Nível mínimo ampliado: complementa o primeiro, com a existência de um ou mais centros de arquivamento intermediário;

Nível intermediário: compreende os dois primeiros, bem como a adoção de programas básicos de elaboração e gestão de formulários e correspondência e a implantação de sistemas de arquivos;

Nível máximo: inclui todas as atividades já descritas, complementadas por gestão de diretrizes administrativas, de telecomunicações e o uso de recursos da automação. (ARQUIVO NACIONAL, Brasil, 1993, p. 15-16)

Portanto, é de fundamental importância que as empresa privadas desenvolvam e implementem um Programa de Gestão de Documentos em conformidade com o programa descrito acima, que, de forma interativa, parcial e gradual, atenda as suas necessidades, envolva o levantamento e a análise da realidade institucional, permita a atualização, a elaboração e o estabelecimento de diretrizes, normas, responsabilidades, manuais e procedimentos a serem cumpridos. Como também estabeleça as ferramentas e os ambientes mínimos para o manuseio de informações arquivísticas e que atenda, de forma mais completa, a legislação em vigor.

5.1 O PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS: e-ARQ Brasil e a ISO 15489

A Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos (CTDE) do Conselho Nacional de Arquivos elaborou, no período de 2004 a 2009, o “Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos – e-ARQ Brasil”³ que

³ Disponível em: <<http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes/e-arq.pdf>> Acesso em: 30 out. 2017.

trazia como objetivos principais: “orientar a implantação da gestão arquivística de documentos arquivísticos digitais e não digitais” e, além disso, “Fornecer especificações técnicas e funcionais, além de metadados, para orientar a aquisição e/ou a especificação e desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos.” (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011, p. 12)

O e-ARQ Brasil é definido como:

É uma especificação de requisitos a serem cumpridos pela organização produtora/recebedora de documentos, pelo sistema de gestão arquivística e pelos próprios documentos, a fim de garantir sua confiabilidade e autenticidade, assim como sua acessibilidade.

Além disso, o e-ARQ Brasil pode ser usado para orientar a identificação de documentos arquivísticos digitais.

O e-ARQ Brasil estabelece requisitos mínimos para um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD), independentemente da plataforma tecnológica em que for desenvolvido e/ou implantado. (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011, p. 9)

Para o e-ARQ Brasil (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011), o planejamento e implantação do programa de gestão arquivística de documentos envolve:

o levantamento e a análise da realidade institucional, o estabelecimento das diretrizes e procedimentos a serem cumpridos pelo órgão ou entidade, o desenho do sistema de gestão arquivística de documentos e a elaboração de instrumentos e manuais. (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011, p. 20).

No planejamento do programa de gestão, algumas tarefas fundamentais devem ser cumpridas:

- levantamento da estrutura organizacional e das atividades desempenhadas;
- levantamento da produção documental, diferenciando os documentos arquivísticos dos não arquivísticos;
- levantamento, caso existam, dos sistemas utilizados, internamente, para tratamento de documentos e informações;
- definição, a partir do levantamento da produção documental, dos tipos de documentos que devem ser mantidos e produzidos, e das informações devem conter;
- definição e/ou aperfeiçoamento da forma desses documentos;
- análise e revisão do fluxo dos documentos;
- elaboração e/ou revisão do plano de classificação e da tabela de temporalidade e destinação;

- definição dos metadados a serem criados no momento da produção do documento e ao longo do seu ciclo de vida;
- definição e/ou aperfeiçoamento dos procedimentos de protocolo e de arquivamento dos documentos;
- definição e/ou aperfeiçoamento dos procedimentos para acesso, uso e transmissão dos documentos;
- definição do ambiente tecnológico que compreende os sistemas (hardware e software), formatos, padrões e protocolos que darão sustentação aos procedimentos de gestão e preservação de documentos, integrando, quando possível, os sistemas legados;
- definição da infraestrutura para armazenamento dos documentos convencionais, que compreende espaço físico, mobiliário e acessórios;
- definição das equipes de trabalho de arquivo e de tecnologia de informação;
- definição de programas de capacitação de pessoal;
- elaboração e/ou revisão de manuais e instruções normativas.
- definição dos meios de divulgação e de capacitação de pessoal;
- definição do plano de ação do programa de gestão, com seus objetivos, metas e estratégias de implantação, divulgação e acompanhamento, visando à melhoria contínua. (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011, p. 20).

A partir do estabelecimento destas normas é possível, primeiramente, determinar a massa documental que hoje se acumula. Além disso, evita-se a eliminação a partir de princípios subjetivos, causa de perda significativa de informação e descumprimento de diversos dispositivos legais. Por fim, facilita-se o acesso aos documentos e, por conseguinte, às informações, com um parâmetro organizacional que possibilita a sua disponibilização física ou virtual ao administrador ou cidadão que a demanda para sua análise e conhecimento.

Ao tratar sobre a implantação do programa de gestão arquivística de documentos, o e-ARQ Brasil (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011), explica que essa etapa de implantação envolve a execução e o acompanhamento de ações e projetos, realizados ao mesmo tempo. Ela deve preconizar o atendimento dos objetivos definidos na etapa de planejamento do programa no que tange: “à capacitação de pessoal, implantação de sistemas de gestão arquivística, integração com os sistemas de informação existentes e os processos administrativos do órgão ou entidade.” (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011, p.20).

O e-ARQ Brasil (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011), enfatiza que o programa também deve observar e atender alguns requisitos referentes ao documento arquivístico como também ao seu próprio funcionamento.

O documento arquivístico deve:

- refletir corretamente o que foi comunicado, decidido ou a ação implementada;
- conter os metadados necessários para documentar a ação;
- ser capaz de apoiar as atividades;
- prestar contas das atividades realizadas.

O programa de gestão arquivística de documentos deve:

- contemplar o ciclo de vida dos documentos;
- garantir a acessibilidade dos documentos;
- manter os documentos em ambiente seguro;
- reter os documentos somente pelo período estabelecido na tabela de temporalidade e destinação;
- implementar estratégias de preservação dos documentos desde sua produção e pelo tempo que for necessário;
- garantir as seguintes qualidades do documento arquivístico: organicidade, unicidade, confiabilidade, autenticidade e acessibilidade. (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011, p. 21).

A implantação de um Programa de Gestão de Documentos é capaz de garantir a produção e a manutenção de documentos eletrônicos fidedignos e autênticos. Do mesmo modo que é preciso desenvolver um programa, é também necessário que se designe responsabilidades para assegurar seu cumprimento. Essas responsabilidades deverão ser atribuídas a todos os funcionários de acordo com a função e a posição hierárquica, contemplando desde secretários, profissionais de arquivo, gerentes, profissionais de sistemas e tecnologia da informação até os servidores que são responsáveis pela produção e uso dos documentos em suas atividades rotineiras.

É recomendado que as empresas disponibilizem um lugar único e adequado para guarda da documentação intermediária e permanente, a fim de que sejam gerenciados os riscos de perda ou adulteração. Somente dessa forma garantirá que esses documentos permaneçam disponíveis, recuperáveis e compreensíveis pelo tempo que se fizer necessário e legalmente exigido.

Além do e-ARQ Brasil (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011), a ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Mundial para Padronização) – desenvolveu a norma ISO 15489-1 “Informação e Documentação – Gestão de Arquivos” que fornece orientações para gestão de arquivos de organizações de origem, públicas ou privadas. Tem como objetivo padronizar as melhores práticas internacionais em gestão de documentos, descrevendo elementos para garantir que arquivos adequados sejam criados, capturados e administrados. (ISO 15489-1, 2001).

Esta parte da ISO 15489:

- se aplica à gestão de arquivos, em todos os formatos e mídias, criados ou recebidos por qualquer organização pública ou privada na realização de suas atividades, ou qualquer indivíduo que o dever de criar e manter arquivos,
- fornece orientação para determinar as responsabilidades das organizações para arquivos e políticas, procedimentos, sistemas e processos de arquivos,
- fornece orientação para a gestão de arquivos como apoio a um arcabouço de processo de qualidade para conformidade com a ISO 9001 e a ISO 14001,
- fornece orientação para projetar e implementar um sistema de registros, mas
- não inclui a gestão de registros de arquivos dentro de instituições com acervos arquivísticos. (ISO 15489-1, 2001, p.1).

Segundo a ISO 15489-1 (2001), as organizações devem desenvolver programas de gestão de arquivos que determinem quais arquivos devem ser criados em cada processo de negócios, e quais informações precisam ser incluídas nos arquivos. Programas que decidam de que forma e com qual estrutura os arquivos devem ser criados e capturados, e as tecnologias a serem utilizadas. Que determinem quais metadados devem ser criados com o arquivo e através dos processos de arquivos, e como estes metadados serão permanentemente conectados e gerenciados. Como também determinem os requisitos para recuperar, utilizar e transmitir arquivos entre processos de negócio e pessoas, e por quanto tempo eles precisam ser mantidos para satisfazer tais requisitos. Organizar os arquivos de forma a fornecer subsídios a seus requisitos de uso, avaliando os riscos associados à ausência de arquivos oficiais das atividades. (ISO 15489-1, 2001).

Os arquivos, segundo a ISO 15489-1, deverão ser preservados e acessíveis ao longo do tempo, a fim de satisfazer requisitos de negócios e expectativas da comunidade. É necessário cumprir requisitos legais e regulatórios, normas aplicáveis e políticas organizacionais. Os arquivos deverão ser mantidos em um ambiente seguro e protegido e somente retidos pelo tempo necessário ou exigido. Identifiquem e avaliem oportunidades para aprimorar a eficácia, eficiência ou qualidade de seus processos, decisões e ações que poderiam resultar de uma melhor criação ou gestão de arquivos. (ISO 15489-1, 2001).

A Norma ISO 15489-1 (2001) aponta que a gestão de arquivos em uma instituição inclui:

- a) o estabelecimento de políticas e normas,
- b) a atribuição de responsabilidades e autoridades,

- c) o estabelecimento e divulgação de procedimentos e diretrizes,
- d) o fornecimento de uma variedade de serviços relacionados com a gestão e utilização de arquivos,
- e) planejamento, implementação e administração de sistemas especializados para a gestão de arquivos, e
- f) a integração da gestão de arquivos nos sistemas e processos de negócios. (ISO 15489-1, 2001, p.5).

A mesma norma afirma que é essencial uma abordagem sistemática para a gestão de arquivos para que as organizações e a sociedade protejam e preservem arquivos como prova das ações; aponta que arquivos permitem que organizações:

- conduzam seus negócios de maneira ordenada, eficiente e confiável,
- entreguem serviços de maneira consistente e equitativa,
- deem suporte e documentem a formação de políticas e a tomada de decisões gerenciais,
- forneçam consistência, continuidade e produtividade em gerenciamento e administração, facilitem o desempenho efetivo de atividades através de uma organização,
- ofereçam continuidade no caso de um desastre,
- cumpram requisitos legislativos e regulatórios, incluindo atividades arquivísticas, auditoras e supervisórias,
- forneçam proteção e suporte em contencioso, incluindo a gestão de riscos associados à existência ou a falta de provas de atividades organizacionais,
- protejam os interesses da organização e os direitos dos empregados, clientes, bem como futuros e atuais partes interessadas,
- deem suporte e documentem atuais e futuras atividades de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimentos e conquistas, bem como a pesquisa histórica,
- ofereçam provas de atividades comerciais, pessoais e culturais,
- estabeleçam identidade comercial, pessoal e cultural, e
- mantenham uma memória corporativa, pessoal ou coletiva. (ISO 15489-1, 2001, p.5).

Acerca da metodologia de planejamento e implementação de um sistema de gestão documental, a norma ISO 15489-1 (2001) descreve esse importante processo em oito etapas:

- a) Investigação preliminar. Capturar informações de fontes documentais e através de entrevistas; identificar e documentar o papel e objetivo da organização, sua estrutura, seu ambiente legal, regulatório, comercial e político, fatores críticos e fraquezas críticas associadas com a gestão de arquivos.
- b) Análise da atividade de negócios. Capturar informações de fontes documentais e através de entrevistas; identificar e documentar cada função, atividade e transação de negócios, e estabelecer uma hierarquia deles, ou seja, um sistema de classificação de negócios, e identificar e documentar fluxo de processos de negócios e as transações que eles compreendem.

- c) Identificação dos requisitos de arquivos. Capturar informações de fontes documentais e através de entrevistas; identificar os requisitos de evidências e informações sobre cada função, atividade e transação de negócios que deve ser satisfeita através dos arquivos. Os requisitos podem se originar de uma análise do ambiente regulatório da organização (ver cláusula 5) e risco de não criar e manter os arquivos. Determinar como cada requisito poderá ser satisfeito através dos processos de gestão de arquivos, e articular e documentar os requisitos dos arquivos. Escolher a estrutura apropriada de arquivos que melhor satisfizer cada função, atividade ou transação de negócios.
- d) Avaliação de sistemas existentes. Identificar e analisar os sistemas de arquivos existentes e outros sistemas de informação, para medir seu desempenho comparado aos requisitos de arquivos.
- e) Identificação de estratégias para satisfazer os requisitos de arquivos. Identificar estratégias para satisfazer os requisitos de arquivos, que podem incluir a adoção de políticas, normas, procedimentos e práticas, planejando novos sistemas e implementando sistemas de maneira que satisfaça um requisito de arquivos. As estratégias poderão ser aplicadas para cada requisito de arquivo separadamente ou em conjunto. As estratégias devem ser selecionadas com base no grau de risco envolvido, através do não cumprimento de um requisito, seja dentro da função de negócios ao qual o sistema de arquivos pretende dar suporte, o ambiente de sistemas existente ou a cultura corporativa na qual a estratégia deve ter êxito (ver cláusula 7).
- f) Planejamento de um sistema de arquivos. Planejar um sistema de arquivos que incorpore as estratégias, processos e práticas descritas nesta parte da ISO 15489; garantir que o sistema de arquivos dê suporte, não impeça, os processos de negócios; avaliar e, se necessário, replanejar os processos de negócios e os negócios operacionais e os sistemas de comunicação para incorporar a gestão de arquivos.
- g) Implementação de um sistema de arquivos. A implementação de um sistema de arquivos deve ser realizada de forma sistemática, utilizando um planejamento de projeto e metodologias apropriadas à situação, e com vistas a integrar a operação dos sistemas de arquivos com os processos de negócios e sistemas relacionados.
- h) Revisão pós-implementação. Reunir informações sobre o desempenho do sistema de arquivos como um processo integral e contínuo. Isto poderá ser feito entrevistando membros da administração e empregados chave, utilizando questionários observando o sistema em operação, examinando manuais de procedimentos, materiais de treinamento e outros documentos, e realizando verificações aleatórias na qualidade dos arquivos e nas medidas de controle. Revisar e avaliar desempenho do sistema, iniciar e monitorar medidas corretivas e estabelecer um regime de monitoramento contínuo e avaliação regular. (ISO 15489-1, 2001, p.11 e 12).

É importante destacar que alguns aspectos da norma ISO, como a metodologia de 8 passos apresentada acima, foi incorporada ao texto do e-ARQ Brasil onde destacam-se os produtos resultantes da adoção de cada passo necessário para implantar o programa.

Assim, o primeiro passo diz respeito ao “Levantamento preliminar” que consiste na identificação e registro das legislações. Os produtos desse passo inicial são: a

definição de quais documentos serão produzidos e capturados, a elaboração de um plano de classificação e da tabela de temporalidade e destinação.

O segundo passo “Análise das funções, das atividades desenvolvidas e dos documentos produzidos” trata de identificar, documentar e classificar cada função e atividade. São alguns dos produtos resultantes deste passo: esquema de classificação das funções e atividades, código de classificação e tabela de temporalidade e destinação.

Como terceiro passo da metodologia do planejamento e da implantação de um programa de gestão arquivística de documentos, o e-ARQ Brasil aponta a “Identificação das exigências a serem cumpridas para a produção de documentos” que identifica quais documentos são de fato necessários ser produzidos e que sejam feitos de forma completa e correta. A elaboração de uma lista das exigências para a produção e manutenção dos documentos é um produto resultante desse passo.

A “Avaliação dos sistemas existentes” é o quarto passo e ele versa em identificar e avaliar o sistema de gestão arquivística de documentos. Seus produtos podem ser o inventário do sistema de gestão arquivística de documentos e um relatório avaliando até que ponto os sistemas atendem às exigências para a produção e manutenção de documentos arquivísticos.

O quinto passo é a “Identificação das estratégias para satisfazer as exigências a serem cumpridas para a produção de documentos arquivísticos”. Ele determina as estratégias para o cumprimento das exigências para a produção de documentos arquivísticos. A escolha das estratégias deve considerar, entre outros pontos, a natureza do órgão, as atividades e o ambiente tecnológico. Os produtos resultantes deste passo são: lista das estratégias selecionadas e um documento recomendando a elaboração de um projeto de gestão arquivística de documentos com as estratégias e justificativas.

O “Projeto do sistema de gestão arquivística de documentos” é o sexto passo da metodologia que consiste em projetar um sistema que agrupe as estratégias escolhidas. Esse projeto deve possuir: definição de tarefas, responsabilidades e cronograma; diagramas representando a arquitetura e os componentes do sistema; especificações detalhadas, dentre outros itens.

Como sétimo passo, temos a “Implementação do sistema de gestão arquivística de documentos” que consiste na execução do projeto e tem como resultados a regulamentação das políticas, diretrizes e procedimentos, documentação dos processos e relatórios sobre avaliação de desempenho do sistema.

O oitavo e último passo da metodologia do planejamento e da implantação de um programa de gestão arquivística de documentos é o “Monitoramento e ajuste” que consiste em recolher informações sobre o desempenho do sistema com objetivo de avaliar e detectar possíveis deficiências para realizar ajustes. Como resultado: o desenvolvimento e aplicação de uma metodologia para avaliar o sistema; documentação do desempenho e relatórios para a administração, com conclusões e recomendações. (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2011, p. 22-25).

Dessa forma, de acordo com o e-ARQ Brasil e a norma ISO 15489, o programa de gestão é um planejamento estratégico, pois a instituição tem que planejar, designar responsabilidades, analisar a necessidade dos documentos, manter os documentos autênticos e disponibilizar o acesso aos documentos.

Diante disso, podemos afirmar que a proposta de metodologia de planejamento e implementação de um sistema de gestão documental descritos pela norma ISO 15489 e pelo e-ARQ Brasil se insere nas características de um planejamento estratégico para a gestão de documentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve por objetivo apresentar os conceitos e as características do planejamento estratégico e da gestão de documentos.

Para isso, estruturamos o nosso trabalho em cinco capítulos. No primeiro capítulo, foram apresentados os conceitos fundamentais acerca do planejamento e do planejamento estratégico, bem como as características dessa importante função administrativa. Vimos que o planejamento deve, primeiramente, determinar um objetivo a ser alcançado e um plano para executar as atividades. Já o planejamento estratégico é o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independente do seu tamanho e tipo. É uma ferramenta que auxilia no gerenciamento, no entendimento do negócio e na tomada de decisões conforme a necessidade da instituição.

No segundo capítulo, tratamos sobre os conceitos essenciais da Arquivologia. Foram expostos os aspectos essenciais do arquivo, do documento e do documento arquivístico, que são objetos primordiais da Arquivologia. Vimos que arquivo é o conjunto de documentos recebidos ou produzidos por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas no exercício de suas atividades, independente do suporte. Foi entendido que documento é um elemento de expressão da atividade humana enquanto o documento arquivístico é aquele produzido ou recebido por uma instituição pública ou privada ao longo de suas atividades e assim torna-se elemento de prova e informação.

Ao longo do terceiro capítulo, o trabalho ressaltou a Gestão de Documentos e, além de seus aspectos principais, o seu objetivo que é controlar o documento arquivístico desde sua produção até a destinação final.

O programa de gestão de documentos foi tratado no quarto capítulo juntamente com o Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos – e-ARQ Brasil, metodologia de planejamento e implementação de um sistema de gestão documental com base na norma ISO 15489-1.

Ao final do trabalho, podemos perceber a importância da elaboração de um planejamento estratégico no cenário da gestão de documentos. Observa-se que o planejamento e a implementação de um programa de gestão de documentos podem ser mais bem desenvolvidos se for aplicada a metodologia dos 8 passos definida pela

norma ISO 15489-1 (2001) e incluída no e-ARQ Brasil.

Observamos que essa metodologia dos 8 passos, que envolve a investigação preliminar, a análise da atividade de negócios, identificação dos requisitos de arquivos, avaliação de sistemas existentes, identificação de estratégias para satisfazer os requisitos de arquivos, o planejamento e implementação de um sistema de arquivos e a revisão pós-implementação é primordial para o planejamento estratégico na gestão documental.

Nesse sentido, e entendendo que o planejamento está diretamente relacionado aos objetivos da organização e os melhores procedimentos para alcançá-los, concluímos que a incorporação de um programa de gestão de documentos bem estruturado em uma instituição pode apoiar a implementação de um sistema consistente e articulado entre diferentes setores da organização; promovendo assim a economicidade, eficácia e eficiência como também a racionalização dos documentos arquivísticos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS HOLANDESES. **Manual de arranjo e descrição de arquivos**. 2. ed. Trad. Manoel A. Wanderley. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1973.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724**: Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

_____. **NBR 15287**: Informação e documentação – Projeto de Pesquisa – Apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: <http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes_textos/dicionrio_de_terminologia_arquivistica.pdf>. Acesso em: 03 out. 2017.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos Permanentes**: tratamento documental. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

BERNARDES, Ieda Pimenta. DELATORRE, Hilda. **Gestão documental aplicada**. Arquivo Público do Estado de São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em:

<<http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/publicacoes/tecnica/ver/gestao-documental-aplicada>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

BERNARDES, Ieda Pimenta. **Como avaliar documentos de arquivo**. Arquivo Público do Estado de São Paulo. São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.arqsp.org.br/arquivos/oficinas_colecao_como_fazer/cf1.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2017.

BRASIL. Lei n. 8.159, de 09 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 29, n. 6, p. 455, jan. 1991, seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm>. Acesso em: 05 nov. 2017.

CAMARGO, Ana M. de Almeida; BELLOTTO, Heloísa L. (Coord.). **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Campos, 2004.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (Brasil). Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. **e-ARQ Brasil**: modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2011. Disponível em: <<http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes/e-arq.pdf>> Acesso em: 30 out. 2017.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

DURANTI, Luciana. Registros documentais contemporâneos como prova de ação. **Estudos Históricos.** Rio de Janeiro, 7 (13), 1994.

FONSECA, Maria Odila. Informação, arquivos e instituições arquivísticas. **Arquivo e Administração,** Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 33-44, jan/jun.1998.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização.** São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

INDOLFO, Ana Celeste; et al. **Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos.** Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995. 49 p. (Publicações Técnicas 47).

INDOLFO, Ana Celeste. Gestão de Documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivística.net.** Rio de Janeiro, v. 3, n.2, p. 28-60, jul./dez. 2007.

_____. As transformações no cenário arquivístico federal. **Revista Arquivo & Administração,** Rio de Janeiro, v. 7, n.1, jan./jun. 2008.

ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION). Information and Documentation – Records Management, Part1: General. **ISO 15489-1 2001.**

INTERNATIONAL RESEARCH ON PERMANENT AUTHENTIC RECORDS IN ELECTRONIC SYSTEMS (INTERPARES). Base de Dados de Terminologia do InterPARES 3. Disponível em: <http://www.interpares.org/ip3/ip3_terminology_db.cfm?team=4&status=glossary>. Acesso em: 11 nov. 2017.

_____. Information and Documentation – Records Management, Part2: Guidelines. **ISO 15489-2 2001.**

JARDIM, José Maria. O conceito e a prática de gestão de documentos. **Acervo**, Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, v. 2, n. 2, p. 35-42, jul./dez.1987.

_____. A Diversidade arquivística e políticas de arquivo. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 46-59, abr. 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Saraiva, 2009.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Introdução a Administração**. 6ª Ed. São Paulo, Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo**: teoria e prática. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

RHOADS, James B. **La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información**: un estudio del RAMP. Paris: UNESCO, 1983. 51 p.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima. Arquivos, gestão de documentos e informação. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, ano 9, n. esp, p.1-13;2004.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento Arquivístico de Documentos Eletrônicos**. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SHELLEMBERG, T. R. Administração de arquivos correntes. In: _____. **Arquivos modernos**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

_____. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 281 p.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Estudos avançados em Arquivologia**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.