

## **Menção Honrosa**

### (Des)envolvimento de pessoal na gestão de documentos da administração pública brasileira

Rogério de Melo Araújo  
Arquivista  
São Gonçalo - RJ

#### **1 Introdução**

Do ponto de vista jurídico a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 trouxe uma conquista importante referente ao dever do Estado na gestão de documentos públicos. Com a criação e consolidação da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos e, mais recentemente, com a publicação do Decreto nº 4.915, de 12 de dezembro de 2003, que dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo – SIGA, da administração pública federal, estes avanços foram ampliados.

É necessário focalizar esta expectativa, sob o ângulo, em linhas gerais, como responsabilidade social dos órgãos envolvidos, principalmente as universidades mantenedoras do curso superior de Arquivologia que devem manter uma forte interação com as instituições arquivísticas e com suas próprias unidades administrativas, possibilitando um fluxo contínuo do conhecimento entre o território do ensino e da pesquisa e o da capacitação e prática profissional em gestão de documentos.

O que nos impeliu a escolha deste tema, *a priori*, foi a necessidade de perceber a lógica e o acontecimento do princípio constitucional e dos dispositivos jurídicos acima citados no tocante à gestão documental. E, a

*posteriori*, das competências que vêm ao encontro dos interesses da Administração Pública brasileira, do desenvolvimento do servidor público e das Universidades mantenedoras do curso de Arquivologia, o que possibilita o crescimento dos três segmentos no cenário público e social.

Assim sendo, no intuito de atingir resultados positivos aos interesses comuns das partes, vimos selecionar e relatar as entrelinhas dos instrumentos legais que vêm cunhar as diretrizes norteadoras e prover informações, com vistas ao desenvolvimento por capacitação através da ampliação de cursos.

Com o objetivo de que a divulgação deste trabalho aproxime a Administração Pública brasileira da Comunidade Acadêmica e Arquivística, demonstrando a importância do cumprimento da gestão da documentação governamental, por parte dos órgãos da administração pública.

Na condição de atores sociais, tornou-nos perceptível que há entraves para a implantação de programa de gestão de documentos nos órgãos da Administração Pública, o que nos aguçou o interesse em pesquisar o porquê de tal realidade, enveredando para a necessidade de se prover o envolvimento de pessoal, pois há um enorme campo de trabalho para a organização e a gestão de documentos públicos brasileiros, o que requer reflexão na área. E, a partir do exame de conteúdo desta pesquisa, verificar-se-á possibilidade para o alcance de novos benefícios através do empreendimento de novas estratégias.

Quanto ao procedimento metodológico adotado, cabe-nos destacar que é uma tarefa um pouco árdua analisar as relações entre as instituições e a força de trabalho envolvida, por não estarem a rigor numa realidade concreta. Há, e é nítida, uma correlativa carência quanto à pesquisa e debates recentes de análises relacionados ao tema. Mas a bibliografia aplicada nos foi muito útil.

Neste sentido, dividimos o trabalho em três partes, a primeira apresenta a normatização jurídica da gestão de documentos e os conceitos básicos, informações históricas sobre o princípio constitucional e a criação da Lei de

Arquivos (8.159/91), além do dispositivo jurídico – SIGA; na segunda, abordamos a capacitação de pessoal como fator preponderante para o desenvolvimento da política de gestão de documentos em articulação com as universidades, imprimindo ações que viabilizem o desenvolvimento estratégico por sinergia; por fim, apontamos uma visão quanto à qualificação, à capacitação e o desenvolvimento, mostrando a necessidade do (des) envolvimento de pessoal através de um Programa de Gestão de Documentos Públicos de Arquivos, traçando conclusão sobre o assunto em pauta.

## **2 Normatização jurídica da gestão de documentos**

### **2.1 Princípio constitucional e dispositivos jurídicos**

É no final dos anos 80 com a nova Constituição da República Federativa do Brasil, em seu art. 216, inciso V, § 2º, onde reza 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”; deixando notório o reconhecimento da necessidade legal de que as empresas públicas tenham que zelar, por competência, por sua documentação. Neste contexto, também compete às universidades como produtoras e difusoras do conhecimento, a implantação de um programa de gestão de documentos para a organização, manutenção e preservação dos arquivos universitários, a fim de atender as demandas internas e contribuir para a sociedade em geral.

Com o advento da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que vem cunhar as diretrizes norteadoras da política legal de arquivos no Brasil, e,

conseqüentemente, a criação do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ, pelo art. 26 da mesma lei, há uma expectativa de evolução da arquivística, visto que o Conselho têm por finalidade definir a política nacional de arquivos públicos e privados e exercer orientação normativa visando à gestão documental e à proteção especial aos documentos de arquivos.

Os Artºs. 1º e 3º da Lei de Arquivos, como é conhecida, definem respectivamente, que é dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivo, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação, e, que 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.

São criados desta forma, no início dos anos 90, instrumentos no intuito de coordenar as atividades arquivísticas, preservar e consolidar os documentos para fins de pesquisa e acesso do cidadão brasileiro, o que vêm ao encontro da Administração Pública brasileira, da arquivologia “acadêmica”, das universidades e das instituições arquivísticas públicas e privadas. Uma iniciativa promissora que demonstra inicialmente certa vontade política para que se desenvolva a gestão de documentos.

## **2.2 Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA**

“...os sistemas de informação estão voltados ao desempenho das atividades nas organizações, suportados pelas tecnologias de informação, as quais objetivam

melhorar o desempenho dos decisores fornecendo a informação certa, na hora certa” (SPRAGUE, 1991).

O dispositivo jurídico em epígrafe se deu a partir da publicação do Decreto nº 4.915 de 12 de dezembro de 2003, doze anos após a promulgação da Lei de Arquivos, e dispõe em seu art. 1º que ficam organizados sob a forma de sistema, com a denominação de Sistema de Gestão de Documentos de Arquivos – SIGA, as atividades de gestão de documentos no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal. E em seu art. 3º, inciso II, assinala que integram o SIGA como órgãos setoriais, as unidades responsáveis pela coordenação das atividades de gestão de documentos de arquivo nos Ministérios e órgãos equivalentes.

O SIGA ainda em seu art. 1º, § 2º, vem corroborar, com base no art. 3º da Lei de Arquivos, as fases da gestão de documentos, como conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos, em fase corrente e intermediária, *independente do suporte*, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. Já em seu art. 5º, o SIGA destaca, entre outros aspectos não condizentes com este trabalho, exclusivamente no inciso VII que compete aos órgãos setoriais: proporcionar aos servidores que atuam na área de gestão de documentos de arquivo a capacitação, o aperfeiçoamento, o treinamento e a reciclagem garantindo constante atualização.

Ou seja, a fim de dirimir algumas dúvidas quanto à estrutura e o funcionamento da gestão de documentos nas instituições públicas, e se se levar em conta às dialéticas observadas pelas várias interpretações das leis brasileiras – tem lei que pega e tem lei que não pega –, veremos que as relações ainda estão no imaginário. Pode-se equiparar a ótica de Silva frisando que

“Se o Brasil continua patinando em suas políticas públicas em geral (...), é porque são redundantemente confusos os limites entre os deveres e os direitos dos cidadãos, das instituições, dos governantes, das elites e do Estado” (SILVA, 1998, p.73).

Então, cumpre-nos enveredarmos dando ênfase no que traz mais benefícios ao servidor, ao cidadão e ao desenvolvimento de um Programa de Gestão de Documentos, como complemento na prioridade do direito de acesso às informações de arquivos, conforme determina a Carta Constitucional de 1988 e a Lei de Arquivos nº 8.159/91, e o conseqüente Decreto nº 4.915 do SIGA principalmente no tocante à capacitação, aperfeiçoamento e treinamento de pessoal.

### **3 Gestão de Documentos: Capacitação de Pessoal**

#### **3.1 Ações estratégicas necessárias**

“...a estratégia não é nem mais e nem menos do que a busca de novos caminhos para o intelecto” (GHYCZY, 2002, p. 13).

Num excelente trabalho realizado e escrito por Mello, Diretor de Gestão de Documentos do Governo Federal do Arquivo Geral da Nação em México, intitulado: “Gestão de documentos para a administração pública: a experiência da modernização arquivística no governo federal mexicano”, de 1988, ele descreve objetivos, estratégia seguida para alcançá-los e os projetos de trabalho com resultados e elementos de reflexão. Conforme relata o autor, há ainda que se enfatizar:

“Em relação aos recursos humanos, a situação não era menos desesperadora: tornava-se evidente, na marginalização que padeciam dentro do meio administrativo os arquivistas e os arquivos, assim como no desdém pelo trabalho efetuado por este pessoal. Adicionalmente, a falta de preparação e pouca motivação do pessoal face ao seu trabalho, traduzidas em desinteresse, ineficiência e baixa produtividade, alimentava a opinião de outros níveis e áreas da administração pública (...)” (Mello, 1988, p. 16).

Através de um Programa de Modernização que reconhecia a necessidade de *administrar e desenvolver integralmente*, foi então implementada uma ampla política de aperfeiçoamento, priorizando otimizar e tornar mais coerente a aplicação dos recursos arquivísticos.

Para que os arquivos se tornem mais eficientes e dinâmicos o ponto crucial é integrá-los e transformá-los em um verdadeiro *sistema de gestão de documentos com recursos técnicos, humanos e materiais*. A estratégia utilizada pelo modelo de Mello corrobora o presente trabalho, quando afirma:

“A legislação relativa a documentos e arquivos (...) tem sido uma expectativa básica da atividade arquivística (...) *para poder cumprir com os objetivos da normatização técnica foi imprescindível apoiá-la na normatização jurídica* na medida em que *a gestão de documentos regula fenômenos que acontecem fora dos arquivos com os produtores e usuários da documentação*, o que *obrigou a criação de condições mais apropriadas para proteger o tratamento da documentação no âmbito da administração pública federal*, compondo uma base jurídica obrigatória, justa, coerente e de aplicação imediata para garantir a gestão eficiente e

controlada dos documentos públicos do governo federal.”  
[grifo nosso] (Mello, 1988, p. 29)

Diante do quadro atual, não é difícil perceber que há uma necessidade premente de mover ações que articulem uma maior aproximação entre as instituições arquivística e as universidades mantenedoras do curso de arquivologia para viabilizar um Programa de Gestão de Documentos na Administração Pública, pois conforme PINTO assegura:

“Todo sistema organizacional precisa funcionar como um sistema integrado e coeso, em que as partes se inter-relacionam intimamente para atuar como uma totalidade, a fim de alcançar um determinado objetivo com sucesso.”  
(PINTO, 2004, p. 19)

Para tanto, faz-se necessário o intercâmbio com instituições arquivísticas públicas como o Arquivo Nacional, com o intuito de proporcionar trocas de experiências e de conhecimentos.

No âmbito da política de desenvolvimento e articulação torna-se fundamental proporcionar, nas instituições, à gestão da informação e de documentos de arquivos; reforçar o quantitativo de cursos de pós-graduação em Arquivologia, como o curso de especialização (*lato sensu*) conveniado entre a Universidade Federal Fluminense/UFF e o Arquivo Nacional, recém-criado, e com início previsto para março de 2007.

É uma perspectiva de mais de uma década, pois conforme já frisava o, ainda atual, Diretor-Geral do Arquivo Nacional, Jaime Antunes da Silva em 1995,



“...Para a plena consecução dos objetivos do Sistema, compete ao Arquivo Nacional, na condição de órgão central: (...) promover a realização de cursos de aperfeiçoamento e reciclagem com vistas à constante atualização dos agentes do sistemas e ao aprimoramento das atividades arquivísticas...” (SILVA, 1995, p.14).

O contexto da implementação da política nacional de arquivos e da gestão de documentos dar-se-á por um fator preponderante que é, por si só, o recurso humano. O que remete-nos a Bottino quando conclui que

“Diante do efetivo de cursos de graduação e pós-graduação, somos levados a admitir que: precisamos incentivar a formação de mais profissionais para atuarem nos arquivos, fazendo face às necessidades atual e futura; a quantidade de oferta de cursos é insuficiente; o Brasil país com dimensões continentais, impõe dificuldades no deslocamento do pessoal para obter formação e para a implantação de novos cursos de graduação e pós-graduação” (BOTTINO, 1994, p.17).

### **3.2 O (des) envolvimento estratégico por sinergia**

Colocarmos os interesses do cidadão em primeiro plano, viabilizando o acesso como função primordial da arquivologia, através do desenvolvimento e da aplicação de conceitos da gestão documental na Administração Pública brasileira, dispondo as informações dos arquivos democraticamente como reza a Constituição e a legislação, seguindo o raciocínio de Wanderley quando expôs em seu trabalho sobre “arquivo e cidadania”,

“Os arquivos constituem o repositório natural da produção intelectual, e se não estivermos atentos retornaremos rapidamente à situação de ‘arquivo morto’, (...) torná-la acessível ao público (...) e quanto às autoridades, elas precisam ser sensibilizadas para a concessão de verbas e a formação de mão-de-obra qualificada” (WANDERLEY, 1990, p.88).

A qualificação profissional dos atores sociais envolvidos surge neste cenário como um dos pontos cardeais neste empreendimento, com cursos de especialização; realização de um marketing a fim de criar nova mentalidade da importância da gestão de documentos e informações de arquivos nas instituições públicas. Ou seja, realizar uma estratégia forte de marketing num processo contínuo e interativo, integrando-o ao ambiente da arquivística. De acordo com Certo, somente através do planejamento, implementação e controle das estratégias e táticas, pode-se otimizar os resultados para os *usuários* [grifo nosso] (Cf. CERTO, 2003, p. 43).

Toda esperança está pautada não apenas na co-responsabilidade dos dirigentes de nossa Administração Pública, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas e da área de gestão de pessoas, mas, também, na adoção de estratégias que nos possibilitem desempenhar o que, por enquanto, está ainda no imaginário, realizando-se ações práticas, seja no campo da capacitação do corpo técnico em arquivos nas unidades das instituições públicas, seja no campo profissional e de educação formal em Arquivologia e gestão de documentos.

Implementar ações políticas que evidencie a gestão documental de arquivos da Administração Pública, pois parafraseando Paes,

“(...) Julgamos ter chegado a hora de unir conhecimentos técnicos, esforços, recursos humanos e financeiro de todas as procedências, canalizando-os sem vaidades

peçoais para um objetivo comum - salvar a memória nacional como um todo.” (PAES *apud*. JARDIM, 1995, p.72).

Dentre todas as possibilidades de sucesso no empreendimento, um dos pontos que merece ser evidenciado devido à sua importância capital é o que Tarapanoff alerta, e, convenhamos, está coberta de razão,

“Estratégias, políticas e objetivos, além de estarem claros e bem definidos, devem ser comunicados e informados ao pessoal para que os mesmos possam perceber, pensar e agir dentro destas diretrizes.” (TARAPANOFF, 2002, p. 82).

Expostas as questões estratégicas pela sinergia necessária ao desenvolvimento e precípuas as Universidades e aos ocupantes da carreira do serviço público, o que se espera é a prevalência de posições como a de Furtado, que, apesar do tempo decorrido, não está ultrapassada: “... *um tipo de problema cujos contornos reais somente se definem na ação prática, isto é, quando abordado por aqueles que se propõem transformar as idéias em ação*” (FURTADO, 1968, p.17).

### **3.3 Uma visão quanto à qualificação e à capacitação de pessoal**

Para que se possa adquirir qualificação com conhecimentos especializados para emprego e uso de um Programa de Gestão de Documentos na Administração Pública brasileira é necessário que se amplie e incentive cursos de Educação Formal, e de pós-graduação Especialização (*lato sensu*) e Mestrado e Doutorado (*stricto sensu*) em Arquivologia, pois conforme

Monteiro, *“A curto prazo, a pós-graduação com especialização em Arquivologia é, na nossa realidade, a solução para o ensino arquivístico”* (MONTEIRO, 1998, p.85).

Quanto à capacitação, deverão ser ampliadas as oportunidades em cursos de desenvolvimento de pessoal. A missão das universidades mantenedoras do curso de arquivologia é, entre outras, a de formar e aperfeiçoar profissionais, estimular e produzir conhecimento e desenvolver programas, projetos e atividades de extensão visando à interação Universidade e Sociedade que deve ser cumprida à risca. E, é claro, poder compartilhar trabalhos através de equipe diversificada, pois se há vários especialistas das diversas áreas do conhecimento, segundo Marcial, isso enriquece o trabalho, permitindo a troca de opiniões entre pessoas com formações diferentes (Cf. MARCIAL, 2004).

Para o cumprimento dessas medidas deverão ser adotadas ações como: estabelecer níveis de capacitação da força de trabalho; implantar e/ou reestruturar trabalhos de Gestão de Documentos e de Sistemas de Arquivos das instituições públicas; remanejar pessoal interno com vistas ao ajuste da força de trabalho; e identificar a necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais.

#### **4 Conclusão e Recomendações**

A gênese da observação traçada sobre os aspectos surgidos no decorrer do trabalho aponta para a necessidade de mover esforços pôr uma política estratégica de articulação e (des) envolvimento do pessoal da Administração Pública brasileira na gestão de documentos.

Tais parcerias são primordiais para a capacitação de recursos humanos, objetivando a melhoria das comunicações administrativas, o desenvolvimento dos arquivos e a preservação da informação orgânica registrada na

Implementação de Diretrizes Estratégicas e da Política de Gestão de Documentos.

Uma opção de mobilização para os problemas arquivísticos, a curto e médio prazo, é a ampliação de Cursos de Capacitação em Gestão de Documentos. E que sejam recrutados como instrutores, os profissionais especialistas da área de Arquivologia, inclusive qualificando-os para atuarem na capacitação do corpo técnico lotado nos arquivos correntes e intermediários das instituições públicas.

Cabe, neste momento, propor a ampliação dos cursos de pós-graduação em arquivologia, para atender as necessidades de nossa Administração Pública, e para prover a qualidade com melhoria da prática pedagógica e a aplicabilidade de plena consistência teórica, viabilizando aprimoramento teórico-didático nas questões arquivísticas do desenvolvimento da informação e da gestão de documentos.

Portanto, é necessário mover esforços e mentalização para uma realidade concreta dos arquivos da Administração Pública. Todavia, este trabalho é baseado em reflexões e conhecimentos adquiridos na pesquisa desenvolvida e não tem a pretensão de esgotar o tema, para tanto, é necessário alongar as discussões com vistas ao (des) envolvimento estratégico do pessoal.

É indispensável argumentar sobre a seguinte lógica de que: se há previsão na Constituição e nos dispositivos jurídicos que é dever do Estado à gestão de documentos e compete aos órgãos traçar princípios e diretrizes políticas que proporcionem capacitação e aperfeiçoamento garantindo constante atualização aos servidores que atuam na área de gestão de documentos de arquivos, então seria razoável afirmar que a Administração Pública brasileira e as Universidades mantenedoras do curso de Arquivologia devem ser contextualizadas neste planejamento, com competências representativas e participativas no processo de formação e capacitação de

recursos humanos, dentre as políticas do órgão de gestão de pessoas, aprimorando-as por uma articulação que, estrategicamente, viabilizará maior (des) envolvimento de pessoal na gestão de documentos públicos.

## 5 Referências Bibliográficas

- ACERVO. *Arquivo e cidadania*. Rio de Janeiro, v.4, n.2, jul.-dez. 1989 - v.5, n.1, jan.-jun.1990.
- ANSOF, H. Igor, MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. Trad. de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plunsky. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p.; 30cm. – Publicações Técnicas; nº 51.
- BASTOS, Aurélio Wander Chaves, ARAÚJO, Rosalina Corrêa. A legislação e a política de arquivos no Brasil. *Acervo*. Rio de Janeiro, v.4, n.2, jul.-dez. 1989 - v.5, n.1, jan.-jun. 1990.
- BELLOTTO, Heloísa Liberalli. A imagem do arquivista na sociedade e o ensino da Arquivologia. *Arquivo & História*. Rio de Janeiro, n.2, out. 1996, p. 7-16.
- BOTTINO, Mariza. Panorama dos cursos de Arquivologia no Brasil: graduação e pós-graduação. *Arquivo & Administração*. Rio de Janeiro: v.15-23, 1994, p.1-67.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, nº 191-A, de 05 de outubro de 1988.
- BRASIL. Lei nº 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, 29, n. 6, p. 455, jan. 1991. Seção I.
- BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Institui o novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 14 de janeiro de 2005.
- BRASIL. Decreto nº 1.173, de 29 de junho de 1994. Dispõe sobre a competência, organização e funcionamento do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) e do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR) e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, v. 132, n. 123, p. 9665, jun. 1994. Seção I.
- BRASIL. Decreto nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002. Regulamenta a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 4 de janeiro de 2002. Seção 1. p. 1

BRASIL. Decreto nº 4.915, de 12 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo – SIGA, da administração pública federal e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, v. ???, n. ??, p. ????, dez. 2003. Seção I

BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 29 de junho de 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 29 de junho de 2006.

CARDOSO, Júlio Cesar, LUZ, André Ricardo. Os arquivos e os sistemas de gestão de qualidade. *Arquivo & Administração*. Rio de Janeiro, v. 3, n. ½, ° 51-64, jan./dez. 2004.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. São Paulo, Editora Ática, 7ª ed., 1996.

\_\_\_\_\_. *Cultura e Democracia: o discurso competente e outras falas*. 8. ed. - São Paulo: Cortez, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

COX, Richard J.. A advocacia nos currículos de graduação em Arquivologia: uma perspectiva norte-americana. *Arquivo & Administração*. Rio de Janeiro, v.1, n.1, jan./jun. 1988. p. 1-82.

D'AVENI, Richard A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DURANTI, Luciana. Registros documentais contemporâneos como prova de ação. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, v.5, n.10, 1992, p.251-260.

ECO, Humberto. *Como se faz uma tese*. 16ª ed.. São Paulo. Editora Perspectiva S.A., 2001.

FERREIRA, A.A., REIS, A.C.F., PEREIRA, M.P. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1999

FURLAN, José Davi. *Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FURTADO, Celso. *Um Projeto para o Brasil*. 3ª edição. Editora Saga S.A.. Rio de Janeiro, 1968.

GHYCZY, Oetinger e Bassford. “Clausewitz e a Estratégia”. The Boston Consulting Group. Ed. Campus, 2002, p.13.

JARDIM, José Maria. As novas tecnologias da informação e o futuro dos arquivos. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, v.5, n. 10, 1992, p.251-260.

\_\_\_\_\_. José Maria Jardim. Novas perspectivas da Arquivologia nos anos 90. *Estudos & Pesquisas*; 1. Niterói: EDUFF, 1995.

\_\_\_\_\_. A Universidade e o ensino de Arquivologia no país. *Estudos & Pesquisas*; 2. - Niterói: EDUFF, 1998.

KECSKEMÉTI, Charles. A modernização do Arquivo Nacional do Brasil. *Acervo*. Rio de Janeiro, v.3, n.2, jul.-dez. 1988, p.5-9.

MARCIAL, Elaine. Estratégia: Empresas utilizam inteligência competitiva para conhecer concorrentes. *Jornal do Comércio do Rio de Janeiro*, 10/08/2004.

MELLO, Jose Enrique Ampudia. Gestão de documentos para a administração pública: a experiência de modernização arquivística no governo federal mexicano. *Acervo*. Rio de Janeiro, v.3, n.2, jul.-dez. 1988, p.11-31.

MINTZBERG, Henry. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Norma de Góes. Reflexões sobre o ensino arquivístico no Brasil. *Acervo*. Rio de Janeiro, v.3, n.2, jul.-dez. 1988. p. 79-89.

PAES, Marilena Leite. A formação dos profissionais de arquivo. *Arquivo & Administração*. Rio de Janeiro, v.9, n.2, maio/ago. 1981, p.1-48.

\_\_\_\_\_. Arquivos correntes, o calcanhar de Aquiles da arquivologia. *Acervo*. Rio de Janeiro, v.2, n.1, jan.-jun. 1987, p.17-21.

PEREIRA, Marcelo Maciel. Competitividade na sociedade do conhecimento. *Apostila do curso de informação e inteligência competitiva*. Módulo I, Rev. 1, 40 p., 2004.

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. O pensar e o fazer do profissional da informação. *Seminário de Estudos de Informação da Universidade Federal Fluminense. 1., Anais. 2.* ed. Niterói: EDUFF, 1997.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. *Sagres – A Revolução Estratégica*. 9ª ed., ed. FGV, 2004, p. 21.

PINTO, Hamilton de Souza. Fundamentos da administração. *Apostila do curso de Gestão Estratégica, Projeto A Vez do Mestre (UCAM)*. Versão 07.04, 30 p., 2004.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *O que é estratégia ?* In *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 47-82.

RIES, Al, TROUT, Jack. (2001) *Posicionamento: a batalha por sua mente*. Edição do 20º Aniversário. São Paulo: Makron books, 2002.

ROUSSEAU, Jean-Yves, COUTURE, Carol. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Publicações Dom Quixote., 1998. 356p. (Nova Enciclopédia, 56).

SHELLENBERG, Theodore Roosevelt. *Arquivos modernos; princípios e técnicas*. Rio de Janeiro, FGV, 2.ed., 2002.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. - 22. ed. rev. e ampl. de acordo com a ABNT - São Paulo: Cortez, 2002.



SILVA, Jaime Antunes. *A política Nacional de Arquivos: a ação do Arquivo Nacional e do Conselho Nacional de Arquivos*. In: I Reunião Brasileira de Ensino de Arquivologia. Rio de Janeiro., 28-29 de novembro de 1995. p.1-16.

SILVA, Sérgio Conde de Albite. Em busca da consciência do que somos: a identidade nacional através da cultura. *Arquivo & Administração*. Rio de Janeiro, v.1, n.1, jan./jun. 1998, p.71-79.

SPRAGUE, Ralph H. *Sistemas de apoio à decisão – colocando a teoria em prática*, 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

TARAPANOFF, Kira. *Inteligência Organizacional e Competitiva*./Kira Tarapanoff [org.]. – Brasília: Ed. UnB, 2001.

\_\_\_\_\_. *Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação*/Kira Tarapanoff; colaboração Denir Mendes de Miranda, Rogério Henrique de Araújo Júnior.- Brasília: Thesaurus, 2002. 163 p. : il.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

WANDERLEY, Regina Maria Martins Pereira. A popularização dos arquivos. *Acervo*. Rio de Janeiro, v.4, n.2, jul.-dez. 1989 -v.5, n.1, jan.-jun. 1990. p. 85-89.