



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS V – MINISTRO ALCIDES CARNEIRO
BACHARELADO EM ARQUIVOLOGIA**

IAYANNE LEAL ALVES DE FRANÇA

**GERÊNCIA E CONSULTORIA ORGANIZACIONAL NA PESPERSCTIVA DOS
SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS**

**JOÃO PESSOA - PB
2014**

IAYANNE LEAL ALVES DE FRANÇA

**GERÊNCIA E CONSULTORIA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS
SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso na **modalidade Monografia** apresentado ao Curso de Bacharelado em Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Arquivologia, em cumprimento às exigências legais.

Orientadora: Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

**JOÃO PESSOA – PB
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

F814g França, Iyanne Leal Alves de
Gerência e consultoria organizacional na perspectiva dos
serviços arquivísticos [manuscrito] : / Iyanne Leal Alves de
França. - 2014.
40 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Arquivologia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2014.
"Orientação: Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos,
Departamento de Arquivologia".

1. Gerência e consultoria. 2. Serviços arquivísticos. 3.
Empreendedorismo. 4. Arquivística. I. Título.

21. ed. CDD 025.1714

IAYANNE LEAL ALVES DE FRANÇA

**GERENCIA E CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: NA PERSPECTIVA DOS
SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso na **modalidade Monografia** apresentado ao Curso de Bacharelado em Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Arquivologia, em cumprimento às exigências legais.

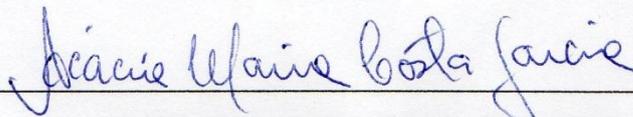
BANCA EXAMINADORA

Aprovado em: 30 de Julho de 2014



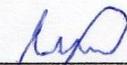
Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

Orientador (a) – UEPB



Profa. Dra. Acácia Maria Costa Garcia

Examinador (a) – UEPB



Profa. Ms. Manuela Eugênio Maia

Examinador (a) – UEPB

Dedico esse trabalho aos meus pais, Marilene e Irinaldo, as minhas irmãs, e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa em minha vida.

“Lembre-se que... mais gostoso do que está no topo da montanha, é
curtir sua longa e grande escalada”.
(Will Detilli)

AGRADECIMENTOS

A Deus em Primeiro Lugar, por me iluminar e estar sempre comigo nos momentos bons e difíceis da minha vida.

A minha família pela confiança depositada em mim para realização desse sonho e pela força dada para que eu não desistisse desta etapa em minha vida; sem eles eu não seria nada.

Ao meu namorado e amigos pelo incentivo e paciência, que de forma direta ou indireta contribuíram para que eu chegasse até aqui.

A esta universidade UEPB, seu corpo docente, direção e administração pelo mérito e ética e seu profissionalismo.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

À Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos, pela dedicação, incentivo e paciência para a realização desse trabalho.

RESUMO

O tema desse estudo é relevante pelo fato de que os gestores organizacionais precisam ter a consciência de que é necessária a realização da gestão documental nas instituições. O objetivo desse trabalho é analisar as ferramentas gerenciais, entre as quais a adaptação do Ciclo do PDCA, para desenvolver um modelo de consultoria em arquivos. Para tanto, buscou-se na literatura autores da área de arquivologia e administração que trabalham com essa temática. Esta é uma pesquisa teórica que visa aprimorar conceitos existentes sobre o assunto. Do ponto de vista exploratório, ela está alicerçada a partir de um contexto teórico agrupado em conceitos fundamentais como consultoria, empreendedorismo, ferramentas gerenciais, arquivo, arquivologia, arquivística e gestão de documentos. A sua abordagem é qualitativa porque tem como fundamento fazer uma reflexão da situação estudada. O resultado da pesquisa mostra que o trabalho de consultoria oferece ajuda ao executivo para solucionar os problemas existentes na organização, porém isso exige a obtenção e uso de ferramentas gerenciais aplicadas ao trabalho de arquivo. Observou-se, também, que esse tipo de serviço arquivístico proporciona o acesso à informação de forma compreensível, eficaz e eficiente, possibilitando a tramitação da informação de maneira rápida e organizada.

Palavras-chave: Gerência e consultoria. Serviços arquivísticos. Empreendedorismo. Arquivística.

ABSTRACT

This study aims to analyze the management tools and their applicability to develop a consulting model for archives. The text begins highlighting the evolution and trends of consulting. Allowing the types of existing consultancies being discussed and their purposes, taking into consideration the thoughts of Archives and Administration authors, justifying the creation of a specific plan for archives organizational consulting. The study of managerial tools and their applicability was necessary in order to understand the importance of it for a good file management. However, the organizational managers need to be aware of the necessity for conducting documents management, since this credibility issue is little in organizations. The methodology was carried out through a literature and exploratory research by the difficulty of finding publications on the subject, because it is a theoretical research is not necessary to report the universe, the sample or the instruments of data collection. The research result shows that the work of consultancy offers help to the executive to solve the existing problem in the organization, so there is a great need to get this working for. However it was necessary to note that this type of Archival service provides access to information in an understandable, effective and efficient manner, allowing the processing of information in a quick and organized manner

Keyword: Managen and consulting. Archival Services. Archivology. entrepreneurship. archivist.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO.....	10
1.2	DEFINIÇÕES DOS OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA.....	16
2.2	EMPREENDEDORISMO.....	18
2.3	ENTENDENDO AS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.4	AS FUNÇÕES PRINCIPAIS DO STAFF.....	21
2.4.1	O profissional arquivístico.....	21
2.5	O SURGIMENTO DAS INSTITUIÇÕES ARQUIVÍSTICAS.....	23
2.6	EMPREENDER E CONSULTORIAS EM ARQUIVOS.....	24
2.7	TIPOS DE CONSULTORIA.....	26
2.8	DIAGNÓSTICO: COMO, PORQUE E PARA QUE?.....	27
2.9	PLANO DE CONSULTORIA ARQUIVISTICA.....	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
4	PROPOSTA DE UM MODELO DE CONSULTORIA.....	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Após a formação do profissional arquivística, inicia-se a pergunta, onde atuar? Existem profissionais que já estão na linha da instituição, ou seja, aquele profissional fixo no arquivo, outros que vão para área de concurso, e os que seguem a área de consultoria. O profissional arquivista vem buscando a cada dia seu espaço no mercado de trabalho, de modo que o mesmo vem demonstrando a sua importância como profissional nas instituições, pois ele tem a possibilidade de escolher como quer atuar profissionalmente, se quer ser empregado ou o empregador, empregado na maneira de ser funcionário do setor de arquivos em empresas públicas ou privadas, e empregador no modo de ser um trabalho autônomo, ou seja, ter sua própria empresa e oferecer consultorias para organizações.

O projeto político pedagógico (PPP) do curso de arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) aborda no campo de atuação profissional do arquivista que além das instituições públicas e privadas, sua atuação pode se dar de maneira bastante profícua sob a forma de consultoria e assessoria técnica. Esse instrumento de consulta, PPP, permitiu uma classificação em sua totalidade e explicitação dos fundamentos teórico-metodológicos, dos objetivos, do tipo de organização e das formas de implementação das políticas com capacidade visionária e de criatividade para aprimorar os produtos e processos arquivísticos no mercado de trabalho.

Marconi e Lakatos (2007) dizem que o problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução. Sendo assim, partimos do problema de que os gestores precisam compreender a importância de se ter uma gestão documental na organização, os benefícios que esse trabalho irá trazer para a empresa, no sentido de disseminação da informação, pois a realização deste trabalho acarreta custos altos, que só o entendimento da importância deste serviço proporcionará a aceitação da contratação da consultoria. Com base no texto exposto, a presente pesquisa parte da seguinte questão: **Que ferramentas gerenciais de consultoria organizacional na perspectiva dos serviços arquivístico podem ser implementadas?**

Assim, as abordagens sobre consultoria precisam ser conhecidas pelos futuros profissionais em Arquivologia, de forma que estes tenham consciência da importância de serem os condutores de mudanças nos processos de gestão do ponto de vista

intraempreendedores, proprietários de negócios ou prestadores de serviços através de consultoria.

Em linhas gerais, a consultoria pode auxiliar na criação de ambientes organizacionais mais produtivos que integram muitos avanços e estratégias de negócios e ferramentas gerenciais utilizadas para a implementação da consultoria na perspectiva dos serviços arquivísticos que possibilitem ao cliente um maior valor agregado que talvez a empresa sozinha não conseguiria chegar a uma eficácia na sua totalidade na gestão de arquivos ou documental.

Partindo dessa provável situação e proposta de trabalho, a consultoria é entendida por Oliveira (1996, p.28):

[...] um processo interativo de um agente de mudança externo empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Todavia, para realização da consultoria iremos utilizar a ferramenta gerencial PDCA, também conhecida, como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002).

Portanto será através desse método que iremos elaborar um modelo de consultoria arquivístico, tendo em vista que o ciclo PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, resguardando as necessidades do público alvo. Todavia é importante que todos os envolvidos em sua aplicação, ou seja, visão do cliente-fornecedor interno, obtenha o conhecimentos de como aplicar e realizar esse método para que os resultados possam ser alcançados com eficiência e eficácia, e sendo assim, poder ser solucionado os problemas identificados na organização, essa identificação se dá através de quatro fases: Primeira Fase: P (Plan = Planejar), Segunda Fase: D (Do = Executar), Terceira Fase: C (Check = Verificar) e a Quarta Fase: A (Action = Agir).

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar as ferramentas gerenciais e sua aplicabilidade para desenvolver uma proposta de modelo de consultoria em arquivos.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Identificar procedimentos gerenciais de consultoria organizacional.
- Avaliar as ferramentas gerenciais de consultorias.
- Implementar modelo de consultoria organizacional para o arquivo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Pensando nas dificuldades encontradas nos arquivos em relação a recuperação da informação, o presente trabalho tem como propósito de demonstrar um dos serviços oferecidos pelo profissional arquivista, no caso a consultoria, que tem como principal objetivo, assessorar as necessidades dos seus clientes, oferecendo soluções para resolver o problema. Portanto a presente pesquisa teve o intuito de elaborar um modelo de consultoria para arquivos.

Os estudos são baseados na bibliografia na área da administração, tendo em vista que não há literatura sobre o tema na ciência da arquivologia. Sendo assim, fizemos adaptações junto a técnicas da arquivologia.

Num ambiente de negócios, onde temos que enfrentar constantemente diversas mudanças no que diz respeito à gestão empresarial, muitas empresas vêm obtendo o fracasso, simplesmente por falta de informação de novas práticas de gestão documental.

O conhecimento é o ato de ter idéia ou informação sobre alguma coisa, Segundo Guevara et al (1998) apud Rosini e Palmisano (2003, p.134), conhecimento “é o acúmulo de experiência, prática e as reflexões sobre elas (de explicações e teorizações); é definido por conhecimento de um indivíduo, de uma comunidade, de uma cultura, das civilizações e da humanidade.”

Justificando um pouco mais sobre o que seria o conhecimento, Afirma Chiavenato

(2008) que o conhecimento é o saber construir o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente, e que o conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.

Portanto, as empresas precisam estar informadas de novas práticas de gestão, pois os profissionais que não se adaptarem a essa realidade, colocarão em risco a sua carreira e, conseqüentemente a empresa na qual trabalha.

O consultor surge, justamente, quando as organizações obtêm o conhecimento dessa realidade, é nesse momento que se deve pensar em uma consultoria empresarial, visando ajuda para melhorar no mercado no qual a empresa atua, realizar novos saltos, através de um bom planejamento estratégico e com isso gerar resultados que colaborem com o crescimento da organização.

Segundo Oliveira (2004), entendemos por consultoria “processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.”

Contudo, entendemos que o serviço de consultoria empresarial surge com a finalidade de ajudar a resolver os problemas e as mudanças existentes no ambiente, causadas principalmente, pela globalização e pela evolução tecnológica.

Explorando ainda a relevância do tema, do ponto de vista da consultoria organizacional, foram revisados estudos relacionados à consultoria para arquivos, no formato de TCC, Periódicos, Resenhas e artigos, entre janeiro de 2014 à junho de 2014, nas bases de dados CAPES (periódicos, teses e dissertações), sendo as referências dotadas de 2006 e 2012. Foram utilizados os descritores “consultoria” “consultoria para arquivo” “serviços arquivísticos” “serviços” “diagnósticos”. Os critérios de inclusão foram: artigos, livros, TCCs, dissertações e teses publicadas em português. Foram excluídos estudos que não abordassem consultorias. Das 29 fontes de informação selecionadas e acessadas 10 foram descartadas.

Entretanto, com foco na área de arquivologia ainda não foi possível deslumbrar um trabalho com essas características, sendo portanto necessários, do ponto de vista da administração e da ciência, investigar a aplicabilidade da consultoria organizacional para instituições arquivísticas.

Portanto, o texto exposto acima nos remete a fazer um estudo mais aprofundado na ciência da administração, ou seja, procurando fazer uma ponte entre a arquivologia e a administração.

Contudo, entendemos que os ambientes de negócios das organizações públicas e privadas têm passado por profundas modificações nas últimas décadas. Tais mudanças estão

relacionadas à complexidade do ambiente externo relativo a inovações tecnológicas, aspectos da economia, meio social e cultural, aspectos político/legal até a questão ambiental.

Entende-se que nesse contexto as organizações para poder monitorar o meio ambiente e reagir ao que acontece tanto podem conduzir os seus negócios com práticas de gestão inteligente, implementadas pelos Recursos Humanos internos da organização ou também recorrer à consultoria ou da linha *staff* – que implica uma consultoria em nível institucional que pode ser com recursos internos ou externos

É dentro desse ambiente que o papel da consultoria se insere na relevância do tema, com o objetivo de compreender a perspectiva da consultoria como serviço arquivístico voltada para organizações. E se justifica partindo da hipótese de que a consultoria proporciona melhorias no acervo documental da empresa, através de uma gestão documental de qualidade.

A presente pesquisa surgiu de um trabalho de consultoria realizado por mim e um colega de faculdade, em algumas empresas privadas da grande João Pessoa, visando dar suporte inteligente através da execução de um Plano de Ação para resolver problemas que a organização pode enfrentar ou está enfrentando.

Entende-se que a consultoria pode ser aplicada a todo tipo de organização formal ou não formal como também que vise ou não vise lucro. Considerando a potencialidade dessa atividade, o objeto de estudo está direcionado para a área de arquivos. Portanto, a pesquisa assume um papel importantíssimo para mim como futura arquivista, pois ele vai mostrar novas áreas que o profissional arquivista pode atuar, de modo que iremos aprender a ser um grande empreendedor na área de arquivo, ou seja, a pesquisa irá despertar novas idéias para que possamos nos destacar no mercado de trabalho.

Nesse contexto verifica-se que muitas organizações ainda não dispõem de um arranjo e de uma estrutura arquivística para uso e tomada de decisões, ou talvez a falta de experiência na contratação desse funcionário com formação em arquivo ainda seja demorada. Um serviço nessa área poderá resolver problemas de muitas organizações para garantir que os processos que apóiam suas operações sejam estáveis e confiáveis, esta pesquisa é de grande importância para a ciência arquivística, pois vai relatar outra forma de trabalho que o profissional pode atuar, uma vez que na maioria das vezes a literatura referente à da arquivologia está sempre relacionada ao profissional voltado para a organização pública, quase não existe autores que falam sobre o arquivista como profissional que venha a atuar em empresas privadas, essa pesquisa vai demonstrar que é possível, sim, aplicar uma consultoria de arquivo em qualquer empresa, pois toda empresa possui arquivos, e toda empresa precisa de uma organização documental.

Com isso, a sociedade ficará mais informada das várias formas que o arquivista pode atuar, e além de tudo o que o profissional faz e qual a sua importância para a organização.

Dessa forma, visando atingir os objetivos, informados pretendeu-se realizar um estudo monográfico, com base em registros coletados da bibliografia concernente à área de Arquivologia, Administração e Empreendedorismo, visando fazer uma ligação direta ou indireta das literaturas, para relacionar as teorias pertinentes ao tema, no caso desta a consultoria, de ambas ciências, para a realização do modelo de consultoria arquivístico, que irá servi a fim de pesquisas para novos profissionais de arquivos e estudantes interessados no tema.

Com base nas informações contidas, o presente trabalho esta organizado em cinco capítulos, como se apresenta a seguir:

Capítulo 1- Introdução: apresenta as características da pesquisa, como, problematizarão, objetivos, assunto e justificativa.

Capítulo 2- Fundamentação Teórica: trata dos principais conceitos relevante ao temas, analise e reflexões sobre os assuntos envolvidos.

Capítulo 3- Procedimentos Metodológicos: trata da natureza, características e limitação da pesquisa, ou seja, os método e procedimentos para a realização da pesquisa.

Capítulo 4- Proposta de um modelo de Consultoria: visa o desenvolvimento e a apresentação do modelo de consultoria.

Capítulo 5- Considerações finais: apresenta os resultados, conclusões e recomendações da pesquisa.

Por fim, são apresentadas, como elementos pós-textuais, as referências e a bibliografia consultada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA

A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mercado de trabalho mundial, portanto, podemos afirmar que este crescimento de consultoria empresarial só venha a se proliferar a cada dia. Contudo, muitas empresas de consultoria e muitos consultores não conseguem se destacar ou “sobreviver” nesse mercado promissor.

As razões desse não sucesso são diversas, portanto, as empresas devem estar sempre atualizadas com as modernas metodologias e técnicas administrativas que estão sendo utilizados no mundo empresarial, dessa forma, entendemos que as principais razões para a existência dos consultores ou da consultoria empresarial está relacionada com o crescente avanço da globalização, a evolução tecnológica e melhoria do conhecimento das pessoas.

A consultoria é entendida como um processo de terceirização, por isso as empresas preferem solicitar esses tipos de serviços, pois proporciona menores custos com melhor qualidade. Segundo Oliveira (2010), a definição do produto ou serviço que o consultor vai oferecer ao mercado representa o principal assunto para sua consolidação no negócio de consultoria. O serviço que o consultor vai oferecer contempla três componentes: a especialidade, ou seja, o que está sendo oferecido, ser bom naquilo que está fazendo; a competência, que está relacionada ao nível de conhecimento do assunto a ser tratado, e o estilo do consultor, ou seja, está sempre interado com o perfil da empresa a qual vai atuar. O consultor precisa oferecer seus serviços para o mercado, para isso ele pode utilizar algumas técnicas mercadológicas como:

- Folhetos explicativos dos serviços;
- Palestras e conferências;
- Publicações;
- Apresentação por antigos clientes;
- Consolidação da marca própria (reconhecido pelo mercado);
- Participações em associações diversas;
- Encontros formais;

Por esta razão, entendemos que para o profissional se destacar no mercado de trabalho,

além de possuir conhecimento e habilidade, ele precisa ter acima de tudo atitude. Essas qualidades são essenciais para se obter êxito na profissão. Para entender melhor essa profissão, Oliveira (1996, p.28) afirma que:

A consultoria pode ser considerada uma profissão, bem como um negócio perigoso [...] o principal problema é se manter, pois esta profissão, como um negócio, não depende apenas de sorte, mas também de vocação e de competência.

Para entendermos melhor o que seria uma consultoria, ou como funciona esse serviço, iremos analisar o exemplo seguinte: Quando estamos com alguma dúvida, ou quando queremos solucionar algum problema, “consultamos” alguém para nos dar alguma orientação, seja um amigo, um parente ou até mesmo um conhecido para nos ajudar, essa troca de informação é tida como consultoria. Entendendo que o consultor é aquele que vai fornecer a solução, e a pessoa que pede a ajuda é o cliente.

Segundo Pereira (1999), a palavra consultoria tem origem no latim (*consultare*), que significa aconselhar ou ser aconselhado. Sua origem vem de muito tempo atrás antes de Cristo. Segundo Quintella (1994), relata que na história da consultoria, Arão, irmão de Moises, é tido como primeiro consultor executivo. Contudo, o autor diz que outros afirmam ser Jetro o primeiro, a prestar consultoria a Noé, no episódio da construção da arca. Dessa forma, ficamos confusos ao saber quem teria sido o primeiro consultor do mundo. Diante da abordagem histórica da consultoria seguem algumas definições de alguns autores abordadas por Case e Case (1997. P. 2):

- a) “Consultoria é a arte de dar conselhos. É uma troca, um serviço especializado. Consultoria é conduzir e não filosofar”. Francisco Parreira.
- b) “Um consultor é simplesmente alguém que dá conselhos ou realiza outros serviços de natureza profissional ou semiprofissional em troca de uma compensação”. Willian A. Cohen.
- c) “Consultoria é o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito, a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações”. Instituto dos Consultores de Organização do Reino Unido.
- d) “Defino Consultoria como a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo”.(WEINBERG, 1990, p.XXI).

Para Oliveira (1996, p.21) a consultoria empresarial é entendida como:

[...] um processo interativo de um agente de mudanças externo á empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (grifo nosso).

O autor quis dizer que por mais que a decisão final seja do gerente da empresa, o consultor não está fora da responsabilidade da realização de um trabalho de sucesso, pois o mesmo é tão responsável quanto o gerente na hora de executar o que foi planejado.

Contudo, a consultoria se faz presente dentro de diversas áreas de conhecimento, é uma dessas áreas é a arquivologia, que por mais que o profissional ainda seja “tímido” no que diz respeito a essa proteção, ele reconhece que é uma ótima oportunidade de empregabilidade, e para isso ele precisa ter o conhecimento dos processos que compõem a consultoria.

É importante salientar que o foco dessa pesquisa é de consultoria externa, de forma que o profissional não possui nenhum tipo de vínculo empregatício com a instituição. Portanto, quando pensamos em realizar um a consultoria , estamos nos tornando um grande empreendedor, pois o empreendedor é aquela pessoa que surge com novas idéias, traz algo novo para se destacar e ganha o mercado de trabalho. Veremos no capítulo seguinte um pouco sobre o que é empreendedorismo.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O processo de globalização surge por conta de novos investimentos feitos pelas organizações, e por isso, o empreendedorismo torna-se escravo desse processo. Cleggetal (1998) define globalização como:

“a globalização é habitualmente descrita como um conjunto de mudanças nos padrões tradicionais de produção, investimentos e comércio internacionais...Uma visão popular da globalização é a ausência de fronteiras e barreiras para o comércio entre as nações...produzindo uma tendência mundial de homogeneidade e uniformidade”.

Com o crescente avanço da globalização, as organizações vêm procurando transformar

seu cenário de modo avassalador, ou seja, se adaptarem às constantes mudanças que vêm ocorrendo no mercado mundial, através de suas competências, para garantir agilidade, rapidez e satisfação de seus clientes. Com isso surge o papel do empreendedor no ambiente organizacional, o mesmo precisa estar sempre aberto a mudanças, ou seja, buscar sempre novas idéias, aceitar desafios e quebrar paradigmas. Desta forma, entendemos que:

Empreender é saber gerir seus negócios em um ciclo de vida prolongado, obtendo retorno significativo de seus investimentos. O termo empreendedor – do francês *entrepreneur* – significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Começar algo novo, e que esse atinja seus objetivos, deve ser gerido por um empreendedor com perfil desafiador e que tenha em sua bagagem conhecimentos científicos de administração, como, planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.(SANDRONI,2002)

Para entendemos melhor o que é um empreendedor, o autor Augusto Cury, descreve empreendedor como:

Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. É não esperar uma herança, mas construir uma história... Quantos projetos você deixou para trás? Quantas vezes seus temores bloquearam seus sonhos? Ser um empreendedor não é esperar a felicidade acontecer, mas conquistá-la.

Neste sentido, entendemos que para ser empreendedor é necessário elaborar um bom planejamento estratégico, que atenda as necessidades dos consumidores. Para entender essas necessidades é necessário conhecer também quais são as suas características, ou seja, as suas motivações, o que o leva a procurar determinado serviço. O empreendedor possui um perfil de agente de mudanças, pois é ele que vai trazer a mudança e inovações para a organização. Para Dornellas (2001), os empreendedores devem ser otimistas para visualizar as oportunidades e ameaças que influenciam na construção do sucesso empresarial. O autor destaca algumas qualidades essenciais que levam o empreendedor ao sucesso:

Capacidade de assumir riscos calculados – é necessário que o empreendedor tenha muita garra e determinação, considerando as decisões que haverão de ocorrer. Para isso, é preciso capacidade ímpar em assumir riscos calculados, sabendo enfrentar os desafios e defender seu patrimônio com ousadia, coragem e controle; Ter iniciativa e otimismo – um empresário de sucesso deve ser criativo e fazer pesquisas. A iniciativa envolve decisões ousadas na procura de realização e independência. A ambição é necessária para criar estabilidade e dinamismo; Conhecer o ramo do negócio – é essencial que se

conheça o mercado e o ramo em que pretende atuar, além de estar focado no negócio, aprendendo com colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes; Identificar oportunidades – o empreendedor tem capacidade de estar permanentemente atento a tudo que conhece à sua volta, ter sensibilidade para fazer novas atividades e identificar as necessidades dos clientes; Ser líder – a pessoa deve ter poder de persuasão e influenciar as pessoas a executar tarefas considerando a vida pessoal e as aspirações de cada colaborador. O líder tem papel de estimular e manter os mesmos motivados na busca de metas, resultados e objetivos; Saber organizar e ser organizado – a organização é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, desde que haja, para isso, recursos para a aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros, integrando-os de forma lógica e harmoniosa. Definir metas e garantir a execução dos trabalhos dentro dos prazos estabelecidos.

Diante do exposto, entendemos que o empreendedor precisa conhecer o seu talento e despertar as suas habilidades, para isso surgiu a cada dia várias palestras e cursos que ensinam e incentivam a despertar o espírito empreendedor. Portanto, o empreendedor tem o papel de trazer o sucesso para as organizações, ou seja, fazer com que ela se destaque das demais, de modo que conseqüentemente ela alcance suas metas organizacionais. Por isso, o empreendedor deve estar sempre aberto a mudanças no meio do qual estar inserido. Com isso, o empreendedor quando se depara com as organizações arquivistas ou simplesmente com o arquivo das organizações, ele terá que estar preparado para enfrentar os diversos problemas que irá encontrar nos arquivos, e proporcionar várias soluções para os gestores para que o mesmo possa entender qual a melhor opção para sua organização, ou seja, o diferencial, o benefício que aquele serviço irá contribuir para o sucesso de sua empresa.

2.3 ENTENDENDO AS ORGANIZAÇÕES

Uma das características mais importantes da organização formal é o racionalismo. Portanto, uma organização é um conjunto de cargos funcionais e hierárquicos cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros deve se sujeitar. Para Chiaventato (2004), o princípio básico dessa forma de conceber a organização é que, dentro de limites toleráveis, seus membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. O mesmo autor argumenta que a organização só vai funcionar de acordo com a formulação de um conjunto lógico de cargos funcionais e hierárquicos, baseado no princípio de que as pessoas vão funcionar efetivamente em conformidade com esse sistema racional.

Nessa esfera da aplicação da organização formal vale salientar o entendimento da

organização *linha-staff*. A organização *linha-staff* é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional para incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir suas desvantagens. Nela coexistem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria), mantendo relações entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pelas autoridades linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de *staff* prestam assessoria e serviços especializados. (CHIAVENATO, 2004)

2.4 AS FUNÇÕES PRINCIPAIS DO STAFF

2 Serviços. Atividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados, propaganda, marketing, programas de qualidade total, planejamento estratégico que podem ser realizadas e executadas pelo *staff*.

3 Consultoria e assessoria. Atividades especializadas, como assistência jurídica, métodos e processos, consultoria trabalhista etc. Que são fornecidas pelo *staff*, como orientação e recomendação.

4 Monitorização. Monitorizar significa acompanhar e avaliar uma determinada atividades ou processo sem nele intervir ou influenciar. O *staff* geralmente se incumbem de levantamento de dados, elaboração de relatórios e pesquisas, acompanhamento de processos etc.

5 Planejamento e controle. Quase sempre, as atividades de planejamento e controle são delegadas aos órgãos *staff*. O planejamento e controle financeiro ou orçamentário, o planejamento e controle de produção, o planejamento e controle de manutenção de máquinas e equipamentos, o controle de qualidade etc. são atividades desenvolvidas pelo *staff*.

2.4.1 O PROFISSIONAL ARQUIVÍSTICO

O arquivo na instituição funciona como guardião da informação, ou seja, é o local onde esta armazenado todo o conhecimento da instituição.

Entendemos que “ arquivos são documentos de qualquer instituição pública ou privada que hajam sido conservados de valor, merecendo conservação, preservação permanente para fins de referência e de pesquisa e que hajam sido depositados ou selecionados para depósito,

num arquivo de custódia permanente” (SCHELLENBERG,2005).

Existe autores que tratam do conceito de arquivo da seguinte maneira, “Arquivo é toda coleção de documento conservados, visando a utilidade que poderão oferecer futuramente”(BELLOTTO, 2004).

A partir da concepção de arquivo, partimos para entender o que é o arquivista? Que profissão é essa? A função desse profissional está ligada à gestão documental, e à recuperação da memória da instituição através da informação?

O arquivista tem o papel de satisfazer as necessidades informativas da instituição de forma administrativa, disponibilizando a informação de maneira rápida, eficiente e eficaz, para tornar possível a pesquisa e a difusão da informação.

Nessa concepção McGarry (1999, p. 158) afirma que:

Temos estudado corpos de conhecimentos que são na verdade sistemas sociais, cada qual com uma perspectiva cultural e sistema de comunicação próprio. Conforme nos adverte um pesquisador da área, ele usa a expressão ‘comunidades de conhecimento’ de forma mais ampla e solta do que ‘comunidades de disciplinas’. Nesse sentido do conceito, ‘profissionais da informação’ se qualificaria como uma comunidade de conhecimento, sendo a comunicação (a não-comunicação) da informação na sociedade sua preocupação central.

Dessa forma entendemos que o profissional arquivista é um gerenciador de projetos e de planejamento das informações contidas nas organizações. Para se tornar esse profissional se faz necessário cursar a graduação em arquivologia. A Arquivologia no Brasil se constitui em profissional autônoma, embora não se tenha encontrado saída para a sua verdadeira independência, ficando relacionada ao campo da Ciência da Informação e da Biblioteconomia

O arquivista precisa estar sempre atualizado das novas técnicas de oferecer serviços, pois o mesmo precisa se libertar do período custodial de ser o guardião de documento, e começar a pensar em empreendedorismo para o profissional, ou seja idéias novas, como a consultoria para arquivo, por exemplo, só assim o mesmo irá se destacar no mercado de trabalho.

São múltiplas as possibilidades do bacharel em Arquivologia no mercado de trabalho. Ele pode atuar em instituições arquivísticas, em setores de documentação ou informação, em centros culturais, serviços ou redes de informação, em órgãos de gestão do patrimônio cultural, como consultor, ou seja, oferecer serviços de consultorias para as organizações ou outros responsáveis pela salvaguarda de acervos documentais.

Contudo, compreendemos a diversidade de atuação que o profissional da informação

pode seguir, basta ele se identificar com alguma modalidade específica, e oferecer o melhor serviço, pois se faz necessário que o arquivista desenvolva sua experiência e sua flexibilidade perante o contexto mercadológico, só assim ele poderá ser aceito.

2.5 O SURGIMENTO DAS INSTITUIÇÕES ARQUIVÍSTICAS

Os arquivos vêm se desenvolvendo no decorrer do tempo e seguindo tendências de acordo com as diversas civilizações. De acordo com o estudioso em Arquivologia, foram levantadas as seguintes definições:

Os arquivos como instituição, provavelmente, tiveram origem na antiga civilização grega. Nos séculos V e IV a.C. os atenienses guardavam seus documentos de valor no templo da mãe dos deuses, isto é, no Metroon, junto à corte de justiça na praça pública em Atenas. No templo conservavam-se os tratados, leis, minutas da assembléia popular e demais documentos oficiais. (SCHELLENBERG, 2006, p. 26).

Nessa corrente de pensamento, Paes (1977, p.16), conceitua arquivos como: “a acumulação ordenada dos documentos em suas maiorias textuais, criados por uma instituição ou pessoa, no curso de sua atividade e preservadas para a conservação de seus objetivos”.

Seguindo essa temática de criação e desenvolvimento dos arquivos, Paes (2004, p. 19) acrescenta o seguinte pensamento, “há dúvidas quanto à origem do termo arquivo. Alguns afirmam ter surgido na antiga Grécia, com a denominação *arché*, atribuída ao palácio dos magistrados. Daí evoluiu para *archeion*, local de guarda e depósito dos documentos”.

São diversos os conceitos de criação dos arquivos enquanto instituições de guarda de documentos e também da sua evolução no decorrer do tempo. Schellenberg (2006) afirma que o crescimento alcançado pelos arquivos, no período de queda das civilizações antigas e Idade Média, de certa forma conseguiu influenciar no modo de comportamento dos arquivos que surgiram no começo da Idade Moderna.

Visto dessa forma, podemos observar que a constituição dos arquivos, assim como os conhecemos hoje, de certa forma, se deu nesse período que compreende a Revolução Francesa, surgindo uma administração pública para arquivos, onde foi dado ao usuário o acesso às informações contidas nos documentos de arquivos e também quando começou a ocorrer uma maior conscientização do Estado em relação aos arquivos, sendo reconhecidos o seu valor e a necessidade de conservação dos documentos. Assim como mostra Schellenberg (2006, p.31), “Os arquivos públicos constituem um tipo de fonte de cultura entre muitos

outros tipos como livros, manuscritos e tesouros de museus. São uma fonte tão importante como os parques, monumentos ou edifícios.” Então, para um Estado, o arquivo pode ser peça fundamental de sua eficiência e também para a guarda de sua história.

Com o desenvolvimento dos arquivos, em decorrência do crescimento no volume dos documentos, surge a necessidade de estudos relativos a essa área, como mostra o seguinte texto:

A maioria dos autores considera a publicação do manual escrito em 1898 pelos arquivistas holandeses S. Muller, L. A. Feith e R. Fruin como o marco inaugural do que se poderia chamar de uma disciplina arquivística, como um campo autônomo de conhecimento. (FONSECA, 2005, p.32)

Partindo desse princípio, surge a necessidade de um trabalho de consultoria voltado para os arquivos, que visa à necessidade prática e rápida, para solucionar o problema desse grande volume de documentos que vem surgindo com o passar dos tempos. A consultoria na área de informação, visa, à identificar e emite soluções para esses problemas.

2.5 EMPREENDER E CONSULTORIA EM ARQUIVOS

Neste capítulo iremos entender melhor o que é consultoria e qual o papel do consultor no mundo empresarial. BERTI (2012) considera que o consultor é um profissional que desenvolve um trabalho de análise na empresa e é capaz de influenciar as pessoas, grupos, por sua habilidade, postura, conhecimento e posição, mas não tem o poder direto de produzir mudanças ou programas de implementação. Ou seja, o consultor é aquele que oferece a ajuda, as soluções, porém quem tem o poder final de decisão são os gestores das organizações, pois são eles que tem o conhecimento dos problemas existentes na sua organização, jamais o consultor ira modificar a característica existente na empresa, pois os gestores estão a procura de soluções criativas que ajudem a melhorar o desenvolvimento empresarial.

De acordo com a concepção de BERTI (2012, p.1), o empresário, além de assessoria criativa, também necessita de assistência as atividades diárias, tais como:

- a) desenvolvimento de métodos científicos e modernos de organização e operação;
- b) introdução de novos métodos de produção ou *marketing* para os produtos novos e/ou existentes;
- c) aperfeiçoamento do recrutamento, seleção e treinamento de pessoal;
- d) resolução de crises imediatas e estabelecimento de técnicas de planejamento a longo prazo, as quais minimizarão crises e otimizarão oportunidades futuras.

Para desenvolver todas essas atividades citadas acima, o consultor precisa possuir um

perfil que apresente várias características necessárias para se obter um trabalho de qualidade. BERTI (2012) descreve esse perfil em cinco partes, a primeira ele relata que o consultor precisa ser **multidisciplinar**, pois o mesmo precisa ter o conhecimento de várias áreas relacionadas a gestão empresarial; depois ele sugere que o consultor precisa ser **imparcial**, ou seja, ele precisa ser um profissional ético, que não se deixa influenciar por motivos pessoais, amizades etc. Ele tem que atentar para os dados coletados no trabalho de consultoria e nada mais. O consultor precisa ser **sistêmico**, ou seja, deve estar sempre atentado a empresa como um todo, e não a determinado setor, pois o todo na maioria das vezes é sempre importante. Ele precisa ter o espírito de **liderança**, pois precisa estar preparado para liderar a equipe que irá executar a consultoria, ou seja, delegar as tarefas, de modo a ser realizada com sucesso. Por último, o consultor precisa ter a **capacidade para combinar**, obter conhecimentos e experiências no setor em que atuar, possuir habilidades, tais como: saber ouvir, dar opiniões, acatar idéias; o resultado de seu trabalho deve apresentar requisitos como: originalidade, viabilidade, autenticidade, clareza, sustentabilidade, velocidade e boa relação custo/benefício.

Um das dificuldades encontradas no mundo da consultoria é a rejeição do trabalho do consultor por parte dos empresários. Berti (2012. P. 18) descreve os seguintes motivos:

Custos não adequados: normalmente os custos de contratação de uma empresa de consultoria são considerados elevados, pelos empresários, que temem assumir mais esse compromisso, que viria a encarecer sobremaneira os custos administrativos do negócio. Os empresários, sobretudo de micro e pequenas empresas, não veem o trabalho do consultor como um investimento para melhoria de seus resultados operacionais, mas sim, como um ônus a mais para a empresa. **b) Receio de fracasso:** para muitos executivos a ajuda por consultoria simboliza um reconhecimento de fracasso, incompetência de gerir seu próprio negócio etc. Dado o alto envolvimento emocional no negócio, os fracassos da firma são para eles fracassos pessoais. **c) Receio de contratação de consultor:** notou-se uma situação de insegurança entre os empresários, quanto à dissonância resultante da diferença entre o consultor técnico que vendeu a consultoria e o consultor que realiza a consultoria. **d) Receio quanto à concorrência:** o receio da difusão de informações para firmas concorrentes representa uma das principais razões para a rejeição do consultor. Esse receio é comprovado pelo fato de a quase totalidade dos executivos encararem, como um dos principais critérios para seleção de consultores, a reputação apresentada pela firma de consultoria. **e) Receio do fisco:** o empresário tem o receio de que o consultor, ao deparar-se com os dados da empresa (notas, documentos etc.), pode abrir as informações ao fisco e com isso a empresa sofrer as consequências de uma

fiscalização, embora nos saibamos que isso não ocorre.

Fazendo uma reflexão do exposto acima, podemos concluir que para o consultor realizar um trabalho de consultoria de excelência se faz necessário existir um certo grau de confiança entre os gestores da empresa e o consultor, pois o consultor precisa conhecer profundamente as diretrizes da empresas para se obter um bom trabalho de consultoria.

2.6 TIPOS DE CONSULTORIA

Quando utilizamos a palavra “consultoria”, imediatamente vem em nossa memória o significado de “consultar”, portanto, podemos comparar a atividade do consultor com a atividade do médico, pois o, cliente/paciente procura o médico/consultor para diagnosticar o problema existente, e o medico/consultor vai oferecer soluções para o seu cliente/paciente. O termo consultor tem sua origem do latim, *consultare*, que significa “prestar ou receber conselhos, aconselhar assim como ser aconselhado”.

Para Oliveira (2006, p.7), consultoria "é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, controle direto da situação."

O Instituto de Consultores de Administração, da Inglaterra, descreve o serviço de consultoria como o serviço realizado por um profissional ou mais, independentes e com a qualificação necessária, que desenvolve a identificação e investigação de problemas que dizem respeito ao ambiente interno da empresa, e repassa recomendações para a adequada resolução desses problemas assim como auxilia na implementação.

Tendo como base esses dois conceitos, podemos identificar que o serviço de consultoria está relacionado tanto ao ambiente externo, ou seja, na forma de avaliar as mudanças existentes no mercado capitalista, sugerindo formas adequadas e soluções para a empresa se destacar das demais, quanto ao ambiente interno, tendo como foco conhecer a empresa como um todo, saber suas funções, suas metas, a partir do diagnóstico elaborar um plano de ação para implementar decisões futuras.

Levando esses fatos para a área arquivísticas, temos que considerar o fato de que cada empresas é única, que possui proveniência e autenticidade e por isso irá precisar de um modelo adequado de consultoria que se encaixe em seu perfil. Berti (2012, p. 20.) classifica a consultoria em dois tipos:

Consultoria de gestão – é o tipo de consultoria em que o consultor elabora um trabalho específico para o cliente, ou seja: avalia os resultados e a gestão da empresa considerando as peculiaridades da empresa. Alguns autores tratam esse tipo de consultoria como artesanal, ou seja, é específica para aquela empresa. O foco da consultoria é a gestão da organização.

Consultoria de processo (organizacional) – é o tipo de consultoria onde o consultor vai avaliar os processos da empresa: controles, formas dos controles. Nesse tipo de consultoria, identificam-se falhas nos controles ou até a falta deles. A consultoria de processo é o tipo de consultoria em que o consultor pode trabalhar com produtos padronizados, pacotes. Implanta na empresa processo de controles padronizados previamente, como, por exemplo: sistemas de controle de estoques; controles de contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa etc.

Desta forma, entendemos que o tipo de consultoria adequado para o arquivo seria a consultoria de gestão, pois levando em conta que cada arquivo é único e autêntico, a gestão de consultoria está relacionada aos problemas encontrados de modo específico de cada arquivo.

2.7 DIAGNÓSTICO: COMO, POR QUE E PARA QUE

O diagnóstico da situação arquivística de uma instituição é o instrumento que direciona as ações a serem tomadas no planejamento dos recursos humanos, físicos, materiais e tecnológicos empregados no gerenciamento da informação e na gestão de documentos. Ele é o segundo passo da consultoria, para realizações das tarefas. Portanto, podemos entender que o diagnóstico de arquivos é, “[...] uma constatação dos pontos de atrito, de falhas ou lacunas existentes no complexo administrativo [...] das razões que impedem o funcionamento eficiente do arquivo” (PAES, 2006, p. 36). Nesse mesmo ponto de vista, Calderon (2004, p. 101), afirma que o diagnóstico deverá, [...] ser o ponto de partida para os projetos de organização de documentos, subsidiando a proposta de modelos de classificação, avaliação e descrição apropriadas, visando a um destino final eficiente e eficaz.

Diante desses conceitos, partimos do princípio de que diagnóstico significa recolher ou analisar dados para avaliar, portanto, a elaboração do diagnóstico é o ponto de partida para a realização de um plano de consultoria, pois é através dele que iremos detectar e analisar com mais cuidado os problemas e falhas existentes no arquivo. Desta mesma maneira, Chiavenato (2006, p. 438) afirma que:

diagnóstico organizacional: da análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, suas conseqüências estabelece prioridades e estabelece os alvos e objetivos.

De acordo com Rosa (2001, p. 05), “diagnóstico empresarial é o levantamento e a análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência. Ou seja, o diagnóstico é um instrumento que detecta o real problema da instituição ao qual está sendo aplicado, mostra dados e fatos, para elaboração de soluções destes problemas encontrados, através de um planejamento e um plano de ação. De acordo com Newman e Warren (1980),

“o diagnóstico organizacional é um processo de verificação temporal e espacial que visa analisar a empresa ou determinado processo como um todo; especificar desvios de desempenho; analisar condições internas e externas, ou seja, diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais delineados com as necessidades da organização”.

Tendo como exemplo o modelo de diagnóstico implantado no Tribunal Superior Eleitoral, o diagnóstico arquivístico é a análise criteriosa dos aspectos relacionados ao funcionamento dos arquivos da instituição, focalizada principalmente nos arquivos correntes, com o objetivo de identificar erros ou lacunas e adotar medidas que visem aumentar a eficiência na gestão dos arquivos. O relatório do diagnóstico permite conhecer a situação da instituição em todos os aspectos relacionados à gestão da informação arquivística, proporcionando informações como:

- condições de armazenamento;
- estado de conservação dos documentos;
- espaço físico ocupado;
- volume documental;
- recursos humanos;

- gênero dos documentos (textuais, audiovisuais, cartográficos, iconográficos, micrográficos e informáticos);
- arranjo e classificação dos documentos (métodos de arquivamento utilizados);
- tipos de acondicionamento;
- crescimento vegetativo do acervo.

A aplicação do diagnóstico pode ser realizada de várias formas, são elas: aplicação de questionários: é um instrumento utilizado quando não há tempo suficiente para se entrevistar todas as pessoas cujas informações desejamos obter ou quando o número de pessoas é tão grande que não comporta entrevista; entrevistas com os dirigentes da empresa: técnica utilizada para obter informações arquivadas nas memórias das pessoas entrevistadas, além de permitir uma percepção pessoal do entrevistado.; observação pessoal: é um dos melhores métodos para a coleta de dados e é o único método de comparação das informações obtidas na revisão da literatura, questionário e entrevistas com a realidade dos fatos, permitindo verificar idéias ou impressões e corrigir as erroneamente obtidas dos fatos sob análise; registro de imagens e visita ao local.

Feito o diagnóstico iremos analisar os resultados das informações coletadas, para poder elaborar um plano de ação, ou seja, um planejamento de um projeto para apresentar aos diretores das empresas, lembrando sempre que teremos que propor várias soluções e deixar que os responsáveis da empresa decidam qual a melhor proposta, ou seja, qual esta mais adequada com as atividades que a organização exerce.

2.8 PLANO DE CONSULTORIA ARQUIVISTICA

Diante de tudo que foi exposto acima, podemos concluir que a consultoria para arquivos proporcionará o acesso às informações, de maneira compreensível, eficiente e eficaz, para que sirva à tomada de decisão e compreensão de ações. Desta forma, o arquivo é uma unidade administrativa imprescindível para o bom desempenho da instituição que o produz. Portanto, um bom plano de ação deve conter as seguintes fases:

- Objetivo (o problema encontrado / as soluções para esse problema).
- O tempo para elaboração desse projeto;

- Recursos materiais (os materiais que serão utilizados levando em conta se o material será fornecido ou não pela empresa contratante).
- Recursos humanos (está relacionado a treinamentos de pessoas, para manter o serviço funcionando).
- Responsabilidade (qualidade do serviço prestado).
- Orçamento (levar em conta, gastos com matérias, tempo e mão de obra)
- Validade da proposta.

O plano de ação deve ser avaliado em reuniões com os diretores responsáveis pela organização, deve-se evitar experiências existente anteriores, deve-se evitar também promessas que venham a ser negativa para o resultado do trabalho. O consultor precisa ficar atento, pois ele não é apenas um conselheiro ele precisa suprir as necessidades de seus clientes, por isso ele precisa estar apto a controlar, treinar e assumir responsabilidades. Não significa que ele deva ficar meses na empresa, mas assumir o papel do *staff*, fazendo visitas para verificar o resultado do processo. Contudo, com o aumento gradativo dos documentos empresarias, as instituições encontraram na consultoria soluções para resolver esses problemas, de modo a gerir, tramitar e destinar os documentos arquivísticos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é classificada como teórica, pois visa aprimorar conceitos existentes sobre determinado assunto, no caso desta pesquisa a consultoria. Segundo Barros Lehfeld (200,p.78) pesquisa teórica “é aquela que tem por finalidade conhecer ou aprofundar conhecimentos e discussões”, e ainda segundo Key (apud MARCONI; LAKATOS, 2008) é entendida como um trabalho teórico de análise ou síntese de conhecimentos, que leva à produção de conceitos novos através da indução ou dedução, da apresentação de hipóteses e de teorias.

O tipo de abordagem a ser escolhido é de grande importância para o desenvolvimento da pesquisa, pois é através desta que os dados serão coletados e analisados. Segundo Andrade (2006, p.130), a abordagem é “o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou os caminhos para chegar-se à realidade”

Do ponto de vista exploratório, a pesquisa está alicerçada a partir de um contexto teórico agrupado em conceitos fundamentais como consultoria, empreendedorismos, ferramentas gerencia, arquivo, arquivologia e arquivística e gestão de documentos, visando proporcionar um visão geral do tema abordado. A pesquisa exploratória avaliará quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos.

A pesquisa teve como base a abordagem qualitativa que tem como fundamento fazer uma reflexão da situação estudada. Este método não se preocupa com questões numéricas, mas com a qualidade que direcionou a determinados resultados, suas conseqüências e o que poderia ser modificado.

Diante disso, Rodrigues (2007, p.38) relata que:

Qualitativa é a pesquisa que- predomina- pondera, sopesa, analisa e interpreta dados relativos à natureza dos fenômenos, sem que os aspectos quantitativos sejam a sua preocupação precípua, a lógica que conduz o fio do seu raciocínio, a linguagem que expressa as suas razões. [...]. Sintetizando: qualitativa é a denominação dada à pesquisa que se vale da razão discursiva [...].

Nesse contexto, entende-se que a abordagem qualitativa só será utilizada em situações que não podem ser descritas numericamente, pois tal abordagem estuda as minúcias, as

questões entrelinhas, que necessitam de reflexões e discussões, ou seja, a abordagem qualitativa esta além das tabulações de dados.

Segundo Richardson (1999, p. 79) a “abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de fenômeno social”. Com isso, buscamos compreender como é realizado o serviço de consultoria para arquivos.

O tipo de pesquisa adotada como forma de explorar o assunto foi a bibliográfica, pois “é a pesquisa limitada à busca de informações em livros e em outros meios de comunicações” (RODRIGUES, 2007, p.43).

Também foi utilizado o tipo de pesquisa exploratória pela dificuldade de encontrar publicações referente ao tema. Para o pesquisador Triviños (2007, p.109), “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seus estudos nos limites de uma realidade específica”. Para complementar o que seria uma pesquisa exploratória, analisemos o seguinte conceito “As pesquisas exploratórias proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descobertas de intuições”. (GIL, 1993,p. 45).

A seleção do material que será utilizado na pesquisa é de grande importância, pois será o ponto de partida do referente trabalho, portanto, foram revisados estudos relacionados à consultoria para arquivos, entre dezembro de 2013 à fevereiro de 2014, nas bases de dados CAPES (periódicos, teses e dissertações), sendo as referencias dotadas de 2006 e 2012. Foram utilizados os descritores “consultoria” “consultoria para arquivo” “serviços arquivísticos” “serviços” “diagnósticos”. Os critérios de inclusão foram: artigos, livros, TCCs, dissertações e teses publicadas em português. Foram excluídos estudos que não abordassem consultorias. Das 29 fontes de informação selecionadas e acessadas 10 foram descartadas.

4 PROPOSTA DE UM MODELO DE CONSULTORIA

Como já relatado nos capítulos anteriores, a consultoria é uma forma de prestação de serviço oferecido por profissionais qualificados, sua realização é feita através do diagnóstico, portanto, o modelo de consultoria arquivístico criado nesse trabalho parte do diagnóstico de arquivo que é um instrumento de gestão documental, que faz uma análise criteriosa dos aspectos relacionados ao funcionamento dos arquivos das instituições. Seu principal objetivo é identificar erros ou lacunas para viabilizar medidas para implantação de uma gestão documental na instituição.

O modelo de consultoria arquivística proposto nessa pesquisa, é baseado no método PDCA, ou seja, um método composto por quatro partes que é utilizado para se obter controle e melhorias contínuas de processos e produtos. O ciclo PDCA, também conhecido por ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, teve origem no especialista em estatística Walter A. Shewhart, que introduziu o conceito de Planear, Executar e Verificar. O mesmo foi introduzido no Japão, após a segunda guerra mundial, pelo estatístico W. Edwards Deming que modificou o ciclo de Shewhart e transformou-o em Planear, Executar, Conferir e Agir. O ciclo PDCA tem como principal objetivo elaborar melhorias contínuas para as empresas através de soluções ágeis, claras e objetivas. Portanto, pensando na idéia em que cada arquivo é único e que para cada arquivo será um projeto diferente, ou seja, adaptado a sua realidade, utilizamos o modelo do PDCA, pois sempre irá reprojetar o produto e com isso continuar a girar o círculo. Para entender melhor como funciona esse ciclo observemos a imagem ilustrada abaixo:

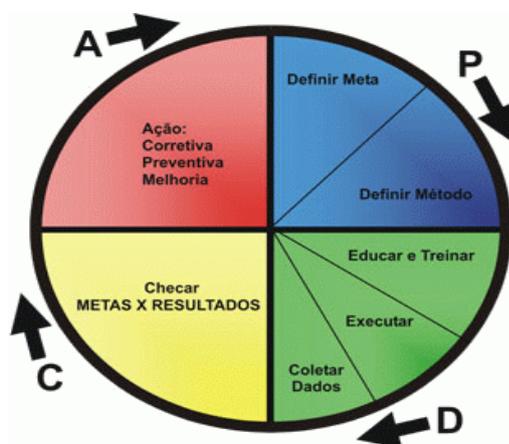


Figura 1 – Ciclo PDCA

Fonte: <http://www.comexito.com.br/curso-online/masp-metodo-analise-solucao-problemas.asp> acesso em 02/06/2014

Segundo Adelize Leite de Godoy os elementos do PDCA são:

PLAN – Planejar – Refere-se ao planejamento do seu projeto de melhoria, ou seja, quais são os objetivos, o que já sabemos, o que queremos aprender, e como iremos fazer (quem, o que, quando, onde, como).

DO – Executar – Conduzir o plano, ou seja, implementar de acordo com o que foi planejado na etapa anterior.

CHECK – Verificar – Coletar dados, realizar a análise dos dados e com base nessa, verificar quais são as conclusões que nós podemos tirar.

ACT – Agir Corretivamente – Definir quais mudanças poderão ser feitas e quais outros ciclos podem ser disparados para a melhoria do processo em questão.

Conforme as etapas acima mencionadas, entendemos que o ciclo PDCA, se torna essencial para o desenvolvimento de um modelo de consultoria arquivística, entendendo que a consultoria para arquivos não pode ser feita de forma linear, e sim em forma circular e contínua, pois levamos em consideração que quando necessário poderá sofrer alguma alteração para a melhoria da consultoria de acordo com a necessidade da instituição. Para proposição do modelo Ciclo PDCA de consultoria arquivística, traduzimos a realidade do campo arquivístico para entender melhor como funciona a prática da organização arquivística. Sendo assim, entendemos que “a prática em arquivo evidencia pelas atividades de identificação, classificação, avaliação, descrição, preservação, transferência e recolhimento, arquivamento e a disseminação da informação” (RONDINELLI, 2005).

Nas organizações, a principal atividade ou a principal função do setor de arquivo é atender à administração direta em suas atividades diversas, servindo de suporte à pesquisa técnica, administrativa e financeira, produzindo, recolhendo, selecionando e arquivando documentos gerados de maneira organizada, estando sempre preparados para o atendimento a consultas internas e externas de maneira rápida e precisa. Portanto, é de grande relevância, que o presente trabalho propõe um modelo de consultoria para arquivos realizado por intermédio do diagnóstico. Para Prado (1986, p.4), o arquivo serve de instrumento principal de controle à ação administrativa de qualquer empresa, seja ela privada ou pública. Abriga documentos resultantes de uma atividade, sendo estes conservados como comprovantes. Quando bem organizados, transmitem ordens, evitando repetições desnecessárias de

experiências, diminuindo a duplicidade de trabalho, revelando o que está para ser feito e os resultados obtidos. Constitui, ainda, fonte de pesquisa para todos os ramos administrativos e auxilia o administrador na tomada de decisões.

Para a criação do modelo de consultoria arquivística se faz necessário, desenvolver quatro etapas essenciais, que estão relacionadas abaixo:

- **Identificar as necessidades do arquivo**

Independente do tipo de arquivo, ou o tipo de instituição em que for aplicado o diagnóstico, deve primeiramente conhecer a realidade dela, ou seja, identificar as suas necessidades, os objetivos e o funcionamento da empresa, examinando estatutos, regimentos internos, a regulamentação, normas, organograma, mantenedores e documentos gerados e recebidos, buscando analisar o gênero dos documentos, os formulários utilizados para controle, o volume e estado de conservação do acervo, e a existências de registros e protocolos, bem como a média de arquivamentos. Devem ser identificadas também a localização e infraestrutura do arquivo, sem esquecer de efetuar levantamento dos recursos humanos seu número, formação e salário. Essa identificação pode ser realizada através de uma entrevista, de um questionário, (lembrando que o questionário e a entrevista devem conter perguntas clara e objetivas, que venham auxiliar na hora da análise dessas informações), da observação presencial e também através de fotografias tiradas do local. Isso fará com que conheçamos a empresa a qual iremos trabalhar, qual sua hierarquia, qual o fluxo dessa documentação, e precisamente qual a realidade desse arquivo, quais são as sua lacunas, e o que precisa ser feito para melhorar. Nessa fase é preciso definir a que vieram os documentos, ou seja qual a função deles para aquela instituição, “ a quem ou a que órgãos cabem o tramitem, que legislação regula sua vida ativa, que informação essencial contém e qual seu papel na teia orgânica da administração a qual o arquivo serve” (BELLOTO. 1991, P. 10).

- **Analisar os dados identificados**

Após a identificação do acervo, o segundo passo é fazer o levantamento do que foi identificado, ou seja, formular e propor as devidas intervenções e medidas a serem adotadas. Nesta etapa, é quando se constata os pontos de atrito, as falhas ou lacunas existentes na administração, ou seja, os problemas de funcionamento existentes no arquivo.

- **Planejamento do modelo de consultoria arquivística**

Para a elaboração da consultoria deve-se considerar a real necessidade da instituição, para isso se faz necessário um bom planejamento para a realização das atividades. É nessa etapa depois da análise dos dados, que iremos decidir quais métodos que serão utilizados na consultoria que se identificam ou se enquadram com o arquivo. Conforme Oliveira (1996), planejamento pode ser definido como um processo que considera os aspectos destacados pelas dimensões anteriormente demonstradas, no sentido de alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização. Desse modo, o planejamento norteia a organização a seguir o rumo traçado, de forma a buscar uma situação almejada, diferente da atual, empregando todo o seu potencial disponível. Portanto, existe alguns pontos de extrema importância a serem considerados nessa etapa, são eles:

1. A posição do arquivo na estrutura da instituição;
2. A opção de centralizar ou descentralizar os arquivos;
3. Determinação da coordenação dos serviços;
4. Escolha de métodos de arquivamento;
5. Estabelecimentos de normas de funcionamento;
6. Identificação e capacitação dos recursos humanos (funcionários);
7. Desenvolvimento de arquivos intermediários e permanentes;
8. Digitalização ou Microfilmagens dos documentos (GED)
9. Viabilização de recursos financeiros;
10. Elaboração do projeto de arquivo;
11. Implantação e acompanhamento do projeto;
12. Criação de manuais.

Entendemos que é de extrema importância a escolha do método de arquivamento, pois existem documentos que precisam de um arquivamento diferenciado, portanto, podemos escolher um método principal, e outros auxiliares que venham a ajudar na identificação do acervo. Exemplos de alguns métodos de arquivamento: Alfabético, Geográfico, Numérico, Assunto ou ideográfico, Duplex e métodos padronizados, como Variadex, Automático, Soudex, Mnemônico e Rôneo, que são pouco utilizados.

A administração dos arquivos correntes oficiais tem por objetivo fazer com que os documentos sirvam às finalidades para as quais foram criados, da maneira mais eficiente e econômica possível, e concorrer para a destinação adequada dos mesmos, depois que tenham

servido a seus fins. Os documentos são eficientemente administrados quando, uma vez necessários, podem ser localizados com rapidez e sem transtorno ou confusão: quando conservados a um custo mínimo de espaço e manutenção enquanto indispensáveis às atividades correntes; e quando nenhum documento é preservado por tempo maior do que o necessário a tais atividades, a menos que tenham valor contínuo para pesquisa e outros fins. Os objetivos de uma administração eficiente de arquivos só podem ser alcançados quando se dispensa atenção aos documentos desde sua criação até o momento em que são recolhidos para um arquivo de custódia permanente ou são eliminados. Schellenberg (2006, p. 67)

- **Aplicar as soluções**

Considerando todas as etapas pertinentes ao processo do diagnóstico, a partir deste item, elaboramos precisamente o modelo de consultoria arquivística, ou seja, um modelo que poderá ser aplicado nas organizações de acordo com a sua necessidade. É nessa etapa que iremos aplicar tudo o que foi decidido e elaborado no planejamento, lembrando sempre de estar acompanhando essa realização, pois pode haver alguma alteração futura. Depois do planejamento, ou seja, das escolhas do que será implantado no arquivo, vem a hora da execução, colocar em prática o que foi planejado e analisado e acompanhar o seu funcionamento. Segue abaixo o modelo de consultoria arquivística.

Figura 1 – Modelo de Consultoria Arquivística



Para a realização de todas essas atividades, ou seja, da consultoria arquivística, é necessário investir cada vez mais na formação profissional de arquivo, para que o mesmo venha a concorrer, de forma igualitária, no mercado de trabalho, no qual é bastante exigida a experiência e o entendimento em gestão documental, em decorrência da responsabilidade crescente destes organismos nas empresas, pois o acúmulo desordenado pode levar a perdas irreparáveis.

Por tudo o que foi exposto, pode-se afirmar que o profissional arquivístico pode atuar como um grande empreendedor na área de arquivo, e não só no setor público como as maiorias das literaturas e na academia demonstra, ele pode se destacar nas suas atividades que são bastantes relevantes, entre elas a consultoria, e se tornar um profissional de referência no mercado, pois não há como negar a presença asfixiante das massas documentais acumuladas, que se não tratadas devidamente, poderão não só desqualificar e atrasar empreendimentos, como também trazer sérios prejuízos para as organizações, tanto no aspecto mercadológico quanto no aspecto jurídico auditorias.

Entretanto, com a elaboração do plano de consultoria arquivística, o profissional de arquivo pode ser um grande empreendedor para o mercado de trabalho, tendo em vista que cada plano de consultoria é único para cada arquivo, por existir características específicas de cada organização, sendo assim cabe ao arquivista estar sempre atualizado com as novas formas e habilidades que venham a surgir no mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto principal deste trabalho foi analisar a atuação do profissional arquivista frente à consultoria para arquivos, visto que, a referida atividade pode servir como um excelente oportunidade de trabalho para o arquivista, fazendo com que o mesmo não se prenda a um trabalho monótono em um instituição qualquer.

É notório que o profissional da informação arquivista na maioria das vezes se prenda a uma unidade tradicional, seja, uma instituição, centro de documentação ou um simples setor de arquivo de uma organização. Com isso, se torna perceptível a carência de empreendedorismo com os profissionais da área de arquivologia.

Se formos analisar as literaturas da área de arquivologia referente ao tema consultoria, esta se torna quase que escassa, pois não existem livros nem autores que abordem esse tema em arquivos, a maior parte deles está relacionada à área da administração. Isso é um problema gravíssimo, pois da mesma forma que é cobrado um profissional “diferente” ou seja, se destaque dos demais, a ciência esquecesse de que é papel dela implementar as disciplinas para que esse “diferencial” aconteça.

Portanto, para a realização deste estudo se fez necessário pesquisar na área da administração, tentando fazer uma ponte entre a arquivologia e a administração. Essa mescla de áreas propôs responder a meus objetivos e com isso a elaboração do modelo de consultoria para arquivos.

Durante a elaboração do modelo, foi necessário analisar a literatura referente a administração para ter o conceito do que era a consultoria e de como realizá-la, tendo sempre a preocupação de manter as normas, regras, métodos e técnicas arquivísticas.

Entretanto, foram analisados os surgimentos das organizações arquivísticas, tendências da consultoria, empreendedorismo, dentre outros pontos que foram de grande relevância para elaboração do modelo de consultoria arquivística.

Tendo em vista, algumas dificuldades encontradas em relação às práticas arquivísticas, observa-se como principal limitação do trabalho, a falta da aplicação prática do modelo de consultoria arquivístico desenvolvido, onde desta forma, pode haver a continuação deste trabalho obtendo a validação do modelo apresentado, e também podendo servir de referência para futuras pesquisas já que quase não existe literatura sobre o tema para a arquivologia.

Contudo, diante dos resultados expostos nesse trabalho, concluímos que o profissional de arquivo possui todas as características necessárias para atuar na consultoria profissional, pois os serviços que o mesmo pode oferecer estão relacionados às suas habilidades e

competências adquiridas na sua formação acadêmica e expandindo de maneira contínua após sua formação.

REFERENCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaborações de trabalho na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia:** Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes:** tratamento documental. São Paulo: T. A. Queiroz, 1991

_____. **Arquivos Permanentes:** tratamento documental. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BERTI, Anélio. Elaboração do relatório de diagnóstico. In: _____. Consultoria e diagnóstico empresarial: teoria e prática, 2ª edição. Curitiba: Juruá, 2012.

CALDERON, Wilmara Rodrigues et al. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a11v33n3.pdf>>. Acesso em: 20 jan 2014.

CHIAVENATO, Idalberto - C532. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004. 278 p.: il. ISBN 85-02-04513-X.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 .

_____. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais.** Volume I. São Paulo: Atlas, 1998.

DIAS, Eduardo Jose Wense.; NEGREIROS, Leandro Ribeiro. **A prática arquivística:** os métodos da disciplina e os documentos tradicionais e contemporâneo. Perspectiva em ciências da informação, v.13, n.3, p.2-19. Set./dez. 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Transformando Idéias em Negócio.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUARTE, Z. Arquivo e arquivista: conceituação e perfil profissional. **Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Patrimônio, Porto**, v. 5-6, p. 141-151, 2006-2007.

FONSECA, Maria Odila. Arquivologia e ciência da informação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FERREIRA, Andreia de Freitas. Arquiv - **empresa júnior de arquivologia:** uma ponte de integração entre os futuros arquivistas empreendedores da uepb e o mercado de trabalho da paraibano. 2011, 50f. Trabalho de conclusão de curso (curso de graduação em arquivologia) -

Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIANO, Fabrício. Conceitos e princípios de arquivamento. IESD BRASIL S.A. Disponível em www.iesd.com.br. Acessado em 10 de junho 2014.

NEWMAN, William H.; WARREN, E. Kirby. **Diagnóstico**: um pré-requisito para boas decisões. São Paulo: Atlas, 1980

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 20.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2004. 335p.

_____. **Manual de Consultoria Empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico**. 28.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2010. 335p.

PAES, Marilena Leite. Arquivo: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1977. 228p.

_____. **Arquivo**: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.

_____. **Arquivo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.

PRADO, Heloisa de Almeida. A técnica de arquivar. São Paulo: T. Queiroz, 1986.

QUINQUIOLO, J. M. Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

QUINTELLA, H. M. **Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Rui M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

RONDINELLI, Rosely Curi. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos**. Rio de Janeiro: FGV, 2002

ROSA, J. A. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**: roteiro prático que facilita a vida do consultor interno ou externo, do executivo ou técnico que queira identificar qual é a situação real da empresa. São Paulo: STS, 2001.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2002 .

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 6.ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006.

TACHIZAWA, T. e MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

ZIMMERMANN, Juliano Ricardo. **Consultoria em serviço de informação: Atuação do Bibliotecário**. 2007, 68f. Trabalho de conclusão de curso (curso de graduação em biblioteconomia) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2007.