



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS-CCBSA  
CURSO DE BACHARELADO EM ARQUIVOLOGIA  
CAMPUS V - JOÃO PESSOA**

**DÁRIO VENCESLAU ALVES**

**UMA ABORDAGEM ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO AUXÍLIO À  
GESTÃO DOCUMENTAL: O CASO DA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM  
JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA  
2016**

**UMA ABORDAGEM ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO AUXÍLIO À  
GESTÃO DOCUMENTAL: O CASO DA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM  
JOÃO PESSOA**

**DÁRIO VENCESLAU ALVES**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao curso de Graduação em Arquivologia da  
Universidade Estadual da Paraíba, em  
cumprimento à exigência para obtenção do  
grau de Bacharel em Arquivologia, semestre  
2015.2.**

**Orientador (a) Ma Naiany de Souza Carneiro**

**JOÃO PESSOA  
2016**

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.

A474a Alves, Dário Venceslau

Uma abordagem acerca da gestão participativa no auxílio a gestão documental [manuscrito] : o caso da concessionária de veículos em João Pessoa / Dário Venceslau Alves. - 2016.  
26 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Ma. Naiany de Souza Carneiro, Departamento de Arquivologia".

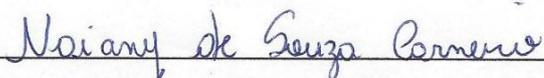
1. Gestão documental. 2. Gestão participativa. 3. Características do arquivista. I. Título.

21. ed. CDD 025.171 4

**UMA ABORDAGEM ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO AUXÍLIO À  
GESTÃO DOCUMENTAL: O CASO DA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM  
JOÃO PESSOA**

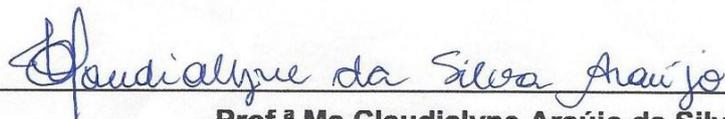
Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao curso de Graduação em Arquivologia da  
Universidade Estadual da Paraíba, em  
cumprimento à exigência para obtenção do  
grau de Bacharel em Arquivologia, semestre  
2015.2.

Aprovado em 09/05/2016.



---

**Prof.<sup>a</sup>Ma. Naiany de Souza Carneiro**  
Orientadora



---

**Prof.<sup>a</sup> Ma Claudialyne Araújo da Silva**  
Examinadora



---

**Prof.<sup>a</sup> Dra Jacqueline Echeverria Barrancos**  
Examinadora

# UMA ABORDAGEM ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO AUXÍLIO À GESTÃO DOCUMENTAL: O CASO DA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM JOÃO PESSOA

## RESUMO

O presente trabalho visa descrever como a gestão documental subsidiada por uma gestão participativa contribui de maneira significativa para organização administrativa de uma instituição, seja ela pública ou privada. Além de explicar o importante papel de um arquivista nesse processo, o que permite-nos desconstruir a ideia de mero guardador de documentos. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância do modelo de gestão participativa como auxílio para a gestão documental. Para tanto, partimos do princípio que uma boa gestão deve valorizar o tratamento consciente das informações produzidas na instituição por meio de procedimentos relativos à produção, a tramitação, a classificação, ao arquivamento, a avaliação e destinação dos documentos arquivísticos. Os dados aqui analisados partem da vivência profissional de um técnico do setor de arquivo de uma concessionária de veículos em João pessoa. A abordagem do modelo de gestão participativa buscou mostrar um perfil profissional, no qual as seguintes características foram apresentadas: visão empreendedora, relacionamento interpessoal e conhecimento profundo da área de arquivologia. Portanto, essa pesquisa justifica-se pela necessidade de complementar a gestão documental por meio da gestão participativa, considerado que tal junção propõe a eficácia no gerenciamento de uma instituição. A metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa tem um caráter empírico e qualitativo e propõe um estudo de caso da atuação de um gestor de informação numa empresa de vendas e serviços de automóveis. O embasamento teórico que nos permitiu construir a discussão aqui apresentada está pautada nos diálogos encontrados nos seguintes textos: *Diário Oficial da República do Brasil*, *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*, *Administração nos novos tempos*, *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*, *Mediating the Mechanisms which make Collaborative Learning Sometimes Effective*, *A formação do arquivista no Brasil*, entre outros. Os resultados mostram que a gestão participativa se destacou por ser um modelo de gestão fruto da administração, revelando as diversas possibilidades de área em que a arquivologia pode dialogar o que ratifica sua interdisciplinaridade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão documental. Gestão participativa. Características do arquivista.

# **APPROACH ON THE USE OF PARTICIPATORY MANAGEMENT IN AID TO DOCUMENT MANAGEMENT: THE CASE OF THE VEHICLE DEALER IN JOÃO PESSOA CITY**

## **ABSTRACT**

This study aims to describe how the document management along with participative management contributes significantly to the organization management of an institution, whether public or private. In addition to explaining the role of an archivist in the process which allows us to deconstruct the idea of a mere document keeper. Thus, the present work intended to show the importance of participative management model as aid for document management. Therefore, we assume that good management should value conscious processing of information produced in the institution through procedures for production, processing, classification, archiving, evaluation and allocation of archival documents. The data analyzed here come from the professional experience of a technician from the file sector of car sales business. The approach of the participative management model sought to show a professional profile, in which the following characteristics were presented: entrepreneurial vision, interpersonal relationship and intimate knowledge of archival science area. Therefore, this research is justified by the need to complement the document management through participative management, considering that such connection implies effectiveness in management of an institution. The methodology for the development of this research has an empirical and qualitative character and proposes a case study of the performance of an information manager in a sales company and car services. The theoretical framework that allowed us to build the discussion presented here is guided in dialogues found in the following texts: Diário Oficial da República do Brasil, Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa, Administração nos novos tempos, Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa, Mediating the Mechanisms which make Collaborative Learning Sometimes Effective, A formação do arquivista no Brasil, among others. The results show that participative administration stood out as a management model fruit of administration, revealing several possible areas that can engage in a dialogue with the archivology which confirms its interdisciplinarity.

**KEYWORDS:** Document management. Participative management. Archivist characteristics.

## 1 INTRODUÇÃO

A constante busca por possíveis soluções que contribuam para a eficiência da gestão de uma instituição gera diversos desafios. A globalização, o avanço das tecnologias, o crescimento social e econômico nos últimos dois séculos podem ser considerados um dos grandes desafios enfrentados pela gestão de uma instituição. Tais desafios se dão pelo fato das instituições terem que lidar com uma demanda maior na produção de documentos.

Schellenberg (2006), afirma que, o homem não produz documentos pelo fato de dispor de máquinas modernas, mas sim, e principalmente, para obter resultado na execução de um trabalho, e a proporção de sua criação é, em geral, aumentada pela expansão da atividade.

Assim, podemos considerar que saímos de uma linha quase que horizontal para uma vertical, esse fator está diretamente ligado ao crescimento da população mundial, ou seja, à medida que há um aumento populacional consequentemente resulta em uma demanda maior de atividades a serem realizadas, o que acarreta automaticamente uma produção de documentos no mesmo ritmo.

A gestão participativa tem como um de seus princípios a participação ativa de todos os envolvidos na instituição, independente de se tratar de uma empresa pública ou privada. Nesse sentido, o trabalho de um arquivista não é independente e está diretamente ligado aos outros setores da instituição, o que contribui para uma qualidade e um diferencial da gestão. Por outro lado, desconstrói a visão errônea, que este deve atuar exclusivamente nas dependências do arquivo, o que foge da ideia de um profissional que atua isoladamente no que e refere aos demais setores.

A proposta de uma gestão documental participativa reverte o quadro de improdutividade, pois aperfeiçoa o espaço físico diminuindo ou até mesmo extinguindo a perda de documentos. Sem dúvida, a incorporação de uma gestão documental regida pela participação de todos os setores possibilita qualidade e amplia a potencialidade da instituição se comparada aos seus demais concorrentes.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância do modelo de gestão participativa como auxílio para a gestão documental. Para tanto, partimos do princípio que uma boa gestão deve valorizar o tratamento consciente das informações produzidas na instituição por meio de procedimentos relativos à

produção, a tramitação, a classificação, ao arquivamento, a avaliação e destinação dos documentos arquivísticos. Essas atividades deverão ter como base a participação de todos os envolvidos direta ou indiretamente com o setor de arquivo.

Em função disso, os dados aqui analisados partem da vivência profissional de um técnico do setor de arquivo de uma concessionária de veículos em João pessoa. A abordagem do modelo de gestão participativa buscou mostrar um perfil profissional, no qual as seguintes características foram apresentadas: visão empreendedora, relacionamento interpessoal e conhecimento profundo da área de arquivologia. Tais características foram identificadas e trabalhadas durante a experiência laboral do técnico que culminou na efetiva gestão documental.

Portanto, essa pesquisa justifica-se pela necessidade de complementar a gestão documental por meio da gestão participativa, considerado que tal junção propõe a eficácia no gerenciamento de uma instituição.

A metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa tem um caráter empírico e qualitativo, já que se trata de um estudo de caso que será devidamente analisado e discutido com base no referencial teórico que embasará as discussões. O embasamento teórico se constitui com os seguintes textos: *Arquivos Permanentes*, *Diário Oficial da República do Brasil*, *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*, *Administração nos novos tempos*, *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*, *Mediating the Mechanisms which make Collaborative Learning Sometimes Effective*, *A formação do arquivista no Brasil*, *Cenário Arquivístico*, *A ciência da informação. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*, *Arquivo: teoria e prática*, *Pesquisa Acadêmica*, *Arquivos modernos e Estudos avançados em Arquivologia*.

Os resultados mostram que com o passar do tempo e as experiências vivenciadas, o setor de arquivo da empresa analisada, a qual atua no ramo de vendas e prestação de serviços automobilísticos, submeteu-se a uma considerável produção de documentos para ter suas necessidades administrativas atendidas. A implantação da gestão participativa contribuiu para prática cotidiana do setor, bem como favoreceu a gestão de documentos em suas diversas fases. Além do mais, a gestão participativa se destacou por ser um modelo de gestão fruto da administração, revelando as diversas possibilidades de área em que a arquivologia pode dialogar o que ratifica sua interdisciplinaridade.

O presente artigo apresenta suas discussões por meio de cinco tópicos os quais se intitulam: Introdução, 2 A ERA DA INFORMAÇÃO: necessidades de gestão de documentos, 2.1 O profissional arquivista: o gestor da informação, 3 ARQUIVO DA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS NA PARAÍBA; 3.1 A influência do arquivista no arquivo, 4 METODOLOGIA DA PESQUISA, 5 A NECESSIDADE DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA: O elemento chave para uma efetiva gestão do setor de arquivo; 5.1 Gestão Participativa: um processo que está para além da gestão, uma questão de transformação cultural e 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

## 2 A ERA DA INFORMAÇÃO: necessidades de gestão de documentos

Sabemos que desde a antiguidade o homem mostrava necessidade de registrar informações de modo a resgatá-las quando fosse necessário. O que percebemos de mudança nessa prática é justamente o suporte, no qual tais informações são registradas, esse vem mudando e acompanha a evolução do homem em sociedade.

Se analisarmos a historicidade de arquivamento, veremos que há uma evolução significativa no modelo de gerenciamento de informação. Desde os primeiros registros em pedra ao surgimento das novas tecnologias nos dias atuais os arquivos apresentam uma relevância essencial para compreendermos as modificações pelas quais a espécie humana tem passado ao longo de sua existência. Portanto, podemos afirmar que os documentos são frutos da atividade humana e a gestão documental é a atividade necessária para o uso dos documentos.

A definição de informação é apresentada por vários autores, mas, o conceito apresentado por Le Coadic (2004), demonstra sua forte relação com o documento. Para o autor, a informação é um conhecimento inscrito, ou seja, registrado, seja em meio analógico ou digital, oral ou audiovisual, em um suporte. Com relação à gestão de documentos, o referido autor corrobora afirmando que qualquer informação materializada relevante as atividades de uma instituição, requer procedimentos que facilitem o seu fluxo e que contribuam para obtenção dos objetivos para qual foram criados.

Vale ressaltar, que após a Segunda Guerra Mundial surgiu à necessidade de racionalizar e controlar a imensa produção de documentos, que por sua vez eram armazenados em depósitos de arquivo. Tal necessidade surgiu em decorrência de uma explosão documental no âmbito das instituições públicas. Esse controle é baseado no modelo americano, do *record management*, passamos a observar critérios como, economia de recursos financeiros, e eficácia nos processos arquivísticos, tais critérios devem submeter-se a seguinte proposição colocada por Jardim (1987, p.37) onde o mesmo diz que “a informação deve estar disponível no lugar certo, na hora certa, para as pessoas certas e com o menor custo possível”, para alcançar tal ideal, a gestão documental se faz imprescindível.

A gestão documental, por sua vez, consiste na ação de acompanhar o processo documental, desde a produção até a destinação final, a saber, eliminação e ou preservação permanente de um conjunto documental ou item documental, essa gestão se torna algo indispensável para qualquer organismo institucional. A aplicação das práticas arquivísticas durante o ciclo vital dos documentos, ou seja, nas fases correntes, intermediária e permanente, contribuirá para melhor controle do fluxo documental e conseguinte para eficiência e eficácia do arquivo.

Vale salientar, que na gestão documental, o arquivista além de gerir documentos, também os produz de acordo com a necessidade. Alguns dos documentos produzidos por este profissional são denominados instrumentos de pesquisa consolidados na área, dentre eles, manuais técnicos, tabela de temporalidade, guias, e outros. Estes instrumentos facilitam o desenvolvimento de atividades, especialmente nos setores de arquivo.

No entanto, todos esses instrumentos poderão ser desenvolvidos e aplicados com maior fluidez dentro da instituição se houver a efetivação de uma gestão participativa, em que há envolvimento de todos os demais colaboradores, sendo esta gestão o objetivo da presente discussão.

## **2.1 O profissional arquivista: o gestor da informação**

O conhecimento por parte do que venha ser um profissional arquivista ainda revelar-se incipiente. O fato é que a maioria das atribuições deste profissional é em sua totalidade desconhecidas, pois muitos ainda restringem a funcionalidade deste apenas ao ato de guardar papéis o que contribui para concepção minimalista e impossibilita o arquivista de ter seu trabalho valorizado.

Mas numa perspectiva macro atividades como: planejar, organizar e gerir arquivos são competências deste profissional. Numa perspectiva micro, atividades como identificação de tipologias documentais, avaliação e seleção de documentos são atividades inerentes ao arquivista, assim como preconiza a Lei de nº 6.546 de julho de 1978, que regulamenta a profissão. De acordo com referida Lei compete ao profissional arquivista:

O planejamento, organização e direção dos serviços arquivísticos, planejamento da automação aplicada aos arquivos, identificação das

espécies documentais, participação na criação de novos documentos, controle de multicópias, descrição avaliação e seleção de documentos. (BRASIL, 1978).

A mesma lei no seu art. 1º relata que arquivista é aquele diplomado no Brasil reconhecido na forma da lei.

Como exposto, compreende-se que o arquivista tem como uma de suas atribuições gerir os processos informacionais das instituições onde os arquivos são custodiados, isso significa que todas as instituições que, por conseguinte produzem documentos em grande escala necessita ter um profissional arquivista em seu quadro de funcionários. Este profissional é o que está habilitado para tal atividade e é nessas circunstâncias que pode-se afirmar o quanto o campo de atuação do profissional arquivista é promissor e necessário dentro das instituições.

Nesta perspectiva, Valentim (2012, p. 12) faz os seguintes apontamentos:

O mercado de trabalho em expansão está relacionado às organizações empresariais, visto que necessitam trabalhar eficientemente as informações geradas por seus colaboradores, portanto, o arquivista possui um espaço de trabalho significativo e que exige competências e habilidades especializadas, de forma a atender as novas demandas informacionais/documentais.

Ainda explorando o campo de atuação dos arquivistas Jardim e Fonseca, (2003, p. 52), considera que o arquivista é “um profissional cuja formação universitária lhe assegura as devidas habilidades e competências para gerir todo ciclo da informação arquivística” daí as características desse profissional como gestor da informação.

Já no que se refere propriamente à funcionalidade da gestão documental que se destaca por ser uma atividade necessária em todas as instituições, pois, a gestão produz com eficiência os processos documentais. Vale ressaltar, que nas instituições privadas de natureza empresarial a gestão documental destaca-se acima de tudo como pré-requisito para o desenvolvimento de um ambiente estratégico e competitivo. Isso explica a busca constante e progressiva por parte dos gestores, os quais se mostram Interessados em uma gestão documental que produza efeitos positivo a administração.

A gestão documental é comumente definida como “[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e

arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”. (BRASIL, 1991).

Por ser o profissional responsável pela gestão de documentos de uma instituição, o arquivista enfrenta grandes desafios na atual conjuntura quando se depara com os documentos em suas diversas fases totalmente desorganizados. Nesse contexto, o grande desafio enfrentado pelos profissionais é implantar programas de gestão documental capazes de modificar as práticas administrativas, em especial o ambiente onde se custodia os arquivos, geralmente criados em função de um depósito com documentos acumulados e desorganizados, a fim de conseguir disponibilizar informações úteis e valiosas que contribuam para o sucesso empresarial.

### **3 ARQUIVO DA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS NA PARAÍBA**

A concessionária de veículos na Paraíba F1<sup>1</sup>, foi fundada em abril de 2005, situada na cidade de João Pessoa, a mesma com características de uma empresa de grande porte, vale ressaltar, que no local escolhido para sua instalação já funcionava outra concessionária de automóveis. O processo se deu através de compra “porteira fechada”, ou seja, tudo que havia sob posse da empresa anterior, a F1 adquiriu. Ciente de como a empresa surgiu, poderemos visualizar as passagens que o arquivo dessa instituição foi submetido.

#### **3.1 A influência do arquivista no arquivo**

Como vimos o arquivista tem um amplo espaço de trabalho, tanto nas instituições públicas quanto na iniciativa privada, consistindo em um profissional dotado de habilidades e competências capacitado para atuar em diversos segmentos.

A experiência aqui relatada é de um funcionário <sup>2</sup> da F1, com um contrato de trabalho de pouco mais de quatro anos. Quanto às atividades desenvolvidas cabe aqui destacar e descrever as consideradas relevantes ao objetivo deste trabalho. Ao nos depararmos com uma das salas que eram usadas para guardar os documentos, a qual por sua vez era desorganizada, repleta de caixas por toda parte, tanto nas estantes, como espalhadas pelo chão, o que impossibilitava a locomoção dos usuários no espaço. Cabe salientar que, a sala destinada ao arquivo era utilizada por outro setor, que por vez, servia para guardar peças de sucata tanto de som como de alarmes veicular, faltava equipamentos para o manuseio dos documentos como, por exemplo, mesa para o tratamento documental, impressora, scanner, equipamento de proteção individual (EPI's), entre outros.

Exposto isto, o fato é que a empresa F1 possui apenas 11 anos de existência, alguns funcionários estão desde a sua fundação, e estes naturalmente têm a função de repassar para os novos funcionários quais são os procedimentos para executar determinada atividade. No entanto, nem sempre as instituições dispõem das “memórias humanas” para orientar os funcionários recém-chegados, causando uma desestruturação dos processos até então executados, por falta de uma orientação,

<sup>1</sup> Utilizado para garantir o anonimato da instituição.

<sup>2</sup> Compreende o período contratado como gestor do arquivo da instituição.

ou direcionamento de como executar esta ou aquela atividade. Nesta perspectiva, no que se refere ao setor de arquivo, esta realidade não é diferente, em muitos casos as situações são bem conflitantes, isto se dar ao fato da ausência de instrumentos de orientação quanto aos procedimentos técnicos desenvolvidos no arquivo, a respeito de manuais técnicos e instrumentos de controle e pesquisa.

De modo elucidativo, nas experiências vivenciadas no arquivo da F1, era comum encontrar caixas com o nome do funcionário e não o da série documental, ou várias séries de documentos distintas acondicionadas em uma mesma caixa, esse “padrão” de arquivamento era muitas vezes passado de funcionário para outro quando se tinha a oportunidade e quando não o funcionário recém-contratado desenvolvia o processo "a seu modo" de forma conveniente.

As situações apresentadas nos estimula a refletir e questionar sobre as vantagens de uma gestão documental participativa, o que consequentemente demonstra a funcionalidade de forma eficiente desse tipo de gestão. Num primeiro momento o que ficou claro é que a equipe anterior responsável pelo arquivo não obteve êxito na aplicação da atual gestão documental. Além disso, foi percebido que o setor de arquivo encontrar-se desorganizado devido à enorme produção documental sem nenhum critério de organização.

Diante das circunstâncias foram tomadas algumas atitudes que revelaram-se necessárias e positivas. A promoção e capacitação voltada aos colaboradores dos vários setores consideraram que esta foi a ação que embasou a eficácia da gestão. Outra medida está relacionada à organização, na qual a atenção foi totalmente direcionada aos documentos, os quais foram separados em caixas, as caixas por blocos com isso tivemos o primeiro contato efetivamente com os documentos.

Após o conhecimento sobre as tipologias documentais produzidas na instituição, algumas dúvidas foram surgindo naturalmente a respeito de quem eram os produtores responsáveis por aqueles documentos, e quais as funções e atividades que os geraram. A necessidade de adentrar nos demais setores surgiu em virtude das dúvidas geradas, esta foi uma das inquietações que culminou nas ações de extrema importância, na qual o profissional da área de arquivologia teve a oportunidade de conhecer e entender a cultura organizacional da instituição o que lhe permitiu traçar um perfil institucional, objetivando intensificar as ações, e ainda estabelecer prioridades.

Iniciamos com aplicação dos métodos de arquivamento, com base em um diagnóstico, percebeu-se a necessidade de aplicar mais de um método de arquivamento, então, utilizamos um conjunto deles extraindo o que cada um tem de melhor e direcionamos as necessidades da instituição. Os seguintes métodos foram utilizados: variadex, numérico, alfabético, alfanumérico, com o fim de customizar as necessidades da empresa.

Segundo Paes (2004), o método variadex consiste em introduzir cores como elementos auxiliares para facilitar não só o arquivamento como também a localização dos documentos. Esse método revelou-se bastante eficiente no auxílio à identificação dos setores em seguida atribuímos cores para distinguir um setor do outro o que facilitou a identificação.

Vale ressaltar que a F1 é composta por vinte (20) setores, não seria interessante atribuir uma cor para cada um destes, então agrupamos os setores em seis grandes áreas distribuídas por competência, por exemplo, na gerência de recursos humanos foram agregados os setores de departamento pessoal, segurança do trabalho e capacitação/treinamentos dessa forma aqueles setores que estão sob uma mesma gerência possuem uma única cor da mesma forma acontecem com as outras gerências respectivamente.

Outro passo que aparentou ser inexpressivo, mas que tomou proporções inusitadas especialmente por está ligado a mudança de comportamento por parte dos gestores da instituição, foi o uso de placas de identificação reconhecendo a sala destinada ao arquivo. Esse ato foi notadamente algo que propulsou as conquistas seguintes relacionados à aquisição de equipamentos exclusivos para o setor de arquivo, a saber: uma multifuncional, computador, ramal do setor, mesa para manusear os arquivos, a presença do pessoal da limpeza, (diariamente), EPI's, controle de pragas urbanas (periodicamente), a compra de ferramentas/produtos que auxiliaram e auxiliam os serviços arquivísticos a exemplo de um carrinho mecânico para transporte das caixas nas dependências da empresa, escada, mobília adequada. Percebemos que com o passar do tempo o arquivo passou a ser destaque dentro da empresa.

Para além de uma questão de *status*, o setor de arquivo passou a ser compreendido de forma correta, como um espaço dentro da instituição que necessita assim como os demais setores ser gerido e administrado.

Com o desenvolvimento das atividades citadas neste tópico e por meio do auxílio dos equipamentos, ou seja, dos recursos materiais/operacionais adquiridos, conseguimos reduzir o tempo médio gasto na busca aos documentos, que outrora era de aproximadamente 72 horas e atualmente apenas minutos. Nos casos mais extremos o acesso aos documentos passou a ser de aproximadamente 24 horas, (entenda-se como extremos os casos em que os documentos solicitados, estejam custodiados em um anexo localizado em município diferente da instituição).

A questão da eficiência e rapidez no acesso aos documentos por parte dos usuários internos em suas buscas foi determinante/essencial e ao mesmo tempo atraente para justificar a necessidade de melhorias para o setor de arquivo. Outra experiência profícua e que trouxe bons resultados foi aproximação entre o arquivista e os demais profissionais da instituição. Tendo em vista que, os arquivos geridos são de caráter corrente, o arquivista necessita está sempre próximo aos diversos setores, ou seja, estar próximo aos produtores dos documentos, sendo esta intervenção na gênese documental um fator primordial que faz com que a gestão documental seja racional e eficiente. (BELLOTTO, 2006).

Corroborando com a mesma ideia, a vantagem do arquivista buscar estar próximo aos demais setores possibilitou a implantação de uma gestão participativa, isto porque, muitas vezes o trabalho do arquivista se revela em um trabalho solitário, sem perspectiva de parcerias ou contribuições de outros setores. Diferentemente na gestão participativa criou-se uma concepção de que o setor de arquivo diz respeito diretamente aos demais setores, aqueles que o servem ou o que por ele são servidos. Além do que, quando os demais setores obtiveram conhecimento das ações que o setor de arquivo se propõe a desenvolver facilitou o trabalho do arquivista e conseqüentemente à gestão de documentos dentro da instituição como um todo.

Segundo Dillenbourg e Schneider (1995), a colaboração tem como característica a participação mútua dos então colaboradores, num esforço convergente, para juntos solucionarem o problema. Se pensarmos dessa forma, entendendo os processos informacionais da instituição como um organismo vivo, poderemos utilizar os efeitos positivos que delas derivam para criar melhores condições para o arquivo que reflita qualitativamente na instituição.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo se constitui por meio da busca de procedimentos que dê sustentação na obtenção de fatos reais, extraindo do privilégio que o autor possui em ter gerido o setor de arquivo (objeto de estudo) do ano de 2012 até início de 2016. Esse convívio foi determinante para que alcançássemos os objetivos anteriormente traçados, bem como, continuar projetando melhorias para a instituição, inclusive com a produção desse artigo científico.

A pesquisa foi classificada como empírica Michel (2009), relata que o conhecimento empírico significa vivenciar, experimentar e aprender com a experiência, ou seja, o contato com o objeto de estudo deve ser o mais limítrofe possível. Esse conhecimento entende que, aquilo que se experimenta e convive torna desnudo situações. O referido autor ainda afirma que:

O empirismo se caracteriza pela observação e experimentação dos fenômenos. É a pesquisa que busca respostas e soluções através da observação e prática dos fenômenos, que embasam suas conclusões. Neste tipo de pesquisa, o suporte teórico não é essencial, embora, às vezes, importante para entendimento e comprovação. (MICHEL, 2009, p. 42).

A abordagem é qualitativa à medida que se trata de um estudo de caso. Segundo Yin (2001), “[...] o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Quanto ao caráter da pesquisa, Rodrigues (2007), entende a pesquisa qualitativa como sendo aquela que, “[...] pondera, sopesa, analisa e interpreta dados relativos à natureza dos fenômenos, sem que os aspectos quantitativos sejam a sua preocupação precípua [...]”. O processo experimental, contribui para aplicação da teoria na prática propriamente dita, é uma junção do “saber com o fazer”.

É relevante ressaltar que o profissional cumpriu uma carga horária equivalente há um pouco mais de quatro anos dispostas ao arquivo, sendo assim, o artigo torna-se fruto das suas atividades laborais na instituição, esse tempo dedicado as práticas arquivísticas, o fez compreender melhor as incontáveis possibilidades em que o arquivista pode e deve contribuir com o “fazer arquivístico” nas instituições. Desde as atividades de organização dos documentos, até mesmo no apoio aos setores de vendas, dispondo de relatórios que contemplam informações pertinentes

a real situação do setor informações essas que auxiliam o gestor nas decisões a serem tomadas, por exemplo.

## **5 A NECESSIDADE DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA: O elemento chave para uma efetiva gestão do setor de arquivo.**

A gestão participativa foi considerada uma etapa fundamental na construção de processos, no que se refere ao desenvolvimento satisfatório onde as habilidades individuais dos envolvidos tornaram-se coletivas.

Para Chiavenato (1994), a gestão participativa é um modelo de administração no qual viabiliza a participação das pessoas, com liberdade de opinar, questionar, sugerir, discutir, alterar. Esse direito não anula a hierarquia existente na instituição, muito pelo contrário, essa é uma forma de envolver os demais colaboradores partilhando responsabilidades, gerando um clima de confiança mútua.

Numa abordagem da gestão participativa contextualizada na arquivologia, este modelo de gestão exige do profissional arquivista três aspectos fundamentais: a visão empreendedora, relacionamento interpessoal, e conhecimento profundo na área em que atua. A gestão participativa deve ser trabalhada continuamente pelo arquivista observando sempre os três aspectos fundamentais.

Sendo assim, compreendemos que os empreendedores são pessoas diferenciadas, que fazem de um desafio uma motivação, são pessoas apaixonadas pelo que fazem, buscam um lugar de destaque entre a multidão. O profissional com essa afeição terá mais desenvoltura quando os problemas surgirem e pela forma que os enfrenta.

Jardim (1999) corrobora afirmando que o arquivista do século XXI deve ser um **empreendedor**, que atua na criação de projetos, prospecta novos desafios e busca manter-se atualizado, esses atributos revelaram-se determinantes na execução de projetos com características complexas.

Quanto à afeição relacionada ao **relacionamento interpessoal**, esta passou a ser um ponto indispensável, tendo em vista que o arquivista deve procurar manter uma boa relação com os demais funcionário/setores, aderindo uma postura de empatia, buscar a interação entre os setores em regime de colaboração, essa postura contribuiu para relações interpessoais produtivas com respeito mútuo entre os envolvidos.

Outra característica essencial para a promoção de uma gestão participativa, diz respeito à necessidade de conhecimento profundo na área em que atua, pois é o arquivista a pessoa competente que deve ter o domínio das técnicas e

procedimentos inerentes ao seu campo de atuação, sendo esta a sua responsabilidade. O quadro 1 sistematiza a relação entre os três aspectos fundamentais do modelo de gestão participativa no campo da arquivologia, bem como descreve as características relacionadas.

<b>Quadro 1 - O arquivista e a gestão participativa</b>	
<b>FUNDAMENTOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Empreendedorismo	Inovadora, visionária, motivada, pró-ativa.
Relacionamento Interpessoal	Trabalho em equipe, confiança mútua, empatia, parceria.
Conhecimento na área de atuação	Domínio intelectual, profundo conhecedor das técnicas de tratamento aos documentos, estudioso contínuo da área.

**FONTE:** Autor (2016).

Essas características estiveram predominantemente nas atividades desenvolvidas no arquivo da F1. Verificou-se que esse modelo de administração de arquivos torna-se complexo em virtude do arquivista ter de apropriar-se de habilidades e competências específicas para posteriormente aplicá-las. Não há como dissociar os fundamentos citados, eles se complementam no processo de gestão participativa e para que haja sucesso na aplicação e manutenção desse modelo as características mencionadas devem ser uma constante busca do arquivista.

A priori dividimos o processo de inserção da gestão participativa em dois momentos: no primeiro realizamos reuniões setoriais nas quais apenas nos dispomos a ouvir, entender e modificar as questões relacionadas aos documentos a esse processo chamamos de "investigação do fluxo documental". O segundo após formularmos e decidirmos juntos quais seriam as modificações necessárias para uma melhor gestão, voltávamos a nos reunir e aplicar as medidas aprovadas. Tais reuniões eram constantes e sempre havia um monitoramento quanto à aplicação das medidas aprovadas e para a inserção de outras medidas futuras.

Pensar em uma instituição na qual os funcionários de diversos setores se reúnem constantemente para discutir a melhor forma de gerir seus documentos foi

algo que se revelou inovador e que parte de um profissional visionário, motivado e disposto a agir de forma ativa em prol de um objetivo comum o qual foi o de favorecer a gestão documental tão importante para a instituição.

Segundo Chiavenato (1999, p. 504), "Se as pessoas compartilham as decisões, elas passam a não abandonar uma atividade até a sua total implementação". No modelo de gestão participativa esse "elo" de compartilhar decisões, foi trabalhado com atenção e envolvimento de todos os setores interligados ao arquivo.

Após as reuniões, a equipe de colaboradores ficava ciente de suas responsabilidades quanto aos processos da gestão documental, o que originou o desenvolvimento do trabalho em equipe, a construção de novas parcerias e por fim, uma relação de confiança mútua, fazendo com que as relações interpessoais fossem profícuas.

Vale ressaltar, que no desenvolvimento das atividades, no qual a equipe deparava-se com situações problemáticas específicas, o fator determinante foi o profundo conhecimento na área de atuação, ou seja, o domínio intelectual do arquivista frente aos desafios inerentes a gestão. Nestes momentos, o arquivista, enquanto estudioso da área teve autonomia de expor seus conhecimentos e sugerir as possíveis melhorias, tais sugestões acatadas foram fundamentais para o bom desenvolvimento da gestão documental na instituição, vale salientar que as sugestões do arquivista só foram aceitas, devido a os dois primeiros pontos, a saber: ao empreendedorismo, que faz com que as pessoas se aproximem, principalmente pela curiosidade, e depois pelas relações interpessoais estabelecidas.

Os resultados da aplicação do modelo de gestão participativa, dentre eles foram, a saber: a implantação do arquivo físico da instituição, antes havia apenas um depósito de documentos; o conhecimento por parte dos diversos setores da importância dos objetivos e competência do setor de arquivo, bem como da influência positiva do arquivista atuando no setor. A ciência de que os setores são co-responsáveis pela gestão documental, o que culminou na obediência aos princípios e normas da área, seguindo padrão específico na produção, avaliação, uso, tramitação e arquivamento dos documentos de arquivo.

Por fim, o reconhecimento e a valorização do arquivista e da arquivologia como ciência que se dedica ao estudo intelectual e das operações técnicas no que cerne a organização e gestão dos acervos documentais tanto das instituições

pública como também das instituições empresariais de caráter privado, de modo a facilitar a busca da informação por parte dos usuários.

### **5.1 Gestão Participativa: um processo que está para além da gestão, uma questão de transformação cultural**

A incorporação do modelo de gestão participativa deve levar em consideração a cultura organizacional da instituição, as bases desse modelo devem ser calcadas na tradição, hábitos e costumes já existentes.

Neste contexto, a gestão participativa se destacou tendo em vista que, as mudanças foram construídas em conjunto com o intuito de viabilizar uma transformação comportamental gradativa dos participantes, objetivando um crescimento numa medida equilibrada, prescindindo dos objetivos individuais do arquivista bem como do arquivo.

Foi preciso deixar claro, a todos envolvido nos processos inerentes a gestão documental, que há um propósito comum entre eles, neste caso, o de tornar eficaz e eficiente os processos de produção, tramitação, uso, avaliação e destinação dos documentos, implantando na cultura organizacional da instituição a gestão participativa, fazendo com que o crescimento de um setor potencialize o crescimento do outro, numa escala de progressão holística, além de minimizar as interferências negativas quando nos referimos a um sistema empresarial complexo interligado e interdependente.

A funcionalidade do setor de arquivo o torna de natureza interdependente, ou seja, algumas atividades desenvolvidas no setor de arquivo dependem de outros setores, a exemplo de atividades de rotina, como protocolo, que por sua vez, realiza um mapeamento do trajeto percorrido pelos documentos, interligando os setores pelo qual o mesmo tramitou, de mesmo modo outros setores podem ser diretamente afetados caso as atividades desenvolvidas no arquivo, não sejam realizadas de forma adequada.

Posto isto, independente da instituição, ou do setor, existirá sempre a necessidade que os procedimentos para determinada tarefa sejam apresentados de forma explícita, de modo que mesmo havendo a ausência de um funcionário por inúmeros motivos, férias, promoção, ou até mesmo por desligamento, tal acontecimento não traga consequências como desestruturação dos processos, e a

paralisa das atividades. O fato é que em empresas, principalmente de caráter privado, onde há um expressivo número de contratados/desligados, o funcionário que, por exemplo, acabara de ser remanejado e/ou contratado, possa dar continuidade à atividade iniciada anteriormente sem grandes dificuldades, sendo este um fruto da aplicação do modelo de gestão participativa.

A proposta de uma gestão participativa para o setor de arquivo junto aos demais setores da empresa se fez necessária por nos fazer refletir sobre as atividades desenvolvidas nos diversos setores empresariais, colocando-nos como co-responsáveis.

A gestão participativa se dá quando existe a plena participação de todos os envolvidos havendo um diálogo profícuo, no qual o objetivo é alcançar a missão da instituição. No arquivo em questão foram aproveitados os diálogos construídos para que enquanto o responsável pelo setor de arquivo da instituição demonstrasse firmeza e clareza nos atos tomados e aos poucos conseguisse estabelecer padrões de arquivamento e intervir de forma positiva nas ações dos demais setores envolvidos com a gestão de documentos. As ações com intuito de conscientizar e demonstrar com clareza aos processos do setor de arquivo foram necessárias para que a empresa alcançasse êxito no fluxo documental racional e eficiente, isso de forma contínua.

É relevante destacar que o diálogo deve ser contínuo, uma vez que os processos mudam, os documentos deixam de ser produzidos e novos passam a ser produzidos. Algumas pessoas são desligadas, por outro lado novas são contratadas e algumas promovidas. O arquivista deve estar atento as mais diversas situações que ocorrem dentro da instituição, o que nos leva a inferir um papel importante a promoção do diálogo entre as partes que compõem neste caso o arquivo e os outros setores que juntos compõem a instituição.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da temática "gestão participativa" no presente artigo corrobora com as inúmeras problemáticas enfrentadas pelos arquivistas nos mais diversos setores de arquivo.

Tais problemáticas surgem por vários motivos, dentre eles desconhecimento por parte dos gestores da instituição sobre as atribuições/competências desse profissional, a falta de entendimento sobre o que venha ser uma gestão documental com base nos princípios norteadores explicitados na literatura arquivística e por último, não menos importante a ausência de uma postura por parte do arquivista que leve em consideração aspectos tais como: visão empreendedora, relacionamento interpessoal, e conhecimento profundo da área de atuação. No decorrer das discussões presente neste artigo vimos que a gestão participativa deve ser trabalhada continuamente pelo arquivista observando sempre esses três aspectos fundamentais.

Foi percebido também que para além de uma atividade técnica/operacional, a função do arquivista deve ir mais além, saindo de um contexto profissional "solitário", desconhecido e "ilhado", para um profissional que se destaca pelas características de empreendedor com fortes capacidades de relacionamento interpessoal e conhecimento aprofundado da área em que atua.

As experiências vivenciadas e descritas nas seções deste artigo monográfico podem ser consideradas um exemplo, do ponto de vista da prática de uma gestão documental participativa como alicerce concreto para crescimento e destaque de qualquer instituição. Além de refletir acerca da participação ativa de um gestor de informação, neste caso o arquivista de modo a ampliar seus horizontes de atuação como forma de alcançar uma prática eficiente, eficaz e que atenda as necessidades gerenciais da instituição contratante.

Vale salientar que os desafios são enormes, para concretizar-se uma gestão participativa que dê respaldo para aplicação de uma gestão documental, porém, na literatura da área bem como por meio dos conhecimentos extraídos de outras literaturas, como as do campo da administração, o arquivista poderá direcionar suas atividades e proporcionar caminhos viáveis para uma atuação interdisciplinar em seu campo de atuação.

Esperamos que as reflexões do presente artigo, relacionadas principalmente com o modelo de gestão participativa, fruto de uma experiência profissional laboral venha a contribuir de forma salutar para estudantes de arquivologia em seus estágios e trabalhos de campo, de forma a conquistarmos uma maior visibilidade para este profissional enquanto gestor de documentos, que deve vivenciar e impulsionar uma experiência participativa entre o setor de arquivo e os demais setores.

## REFERÊNCIAS

- BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos Permanentes**: tratamento documental. 4<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BRASIL. Lei nº 6.546, de 04 de julho de 1978. Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências. **Diário Oficial da República do Brasil**, Brasília, DF. 05 jul. 1978.
- BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da República do Brasil**, Brasília, DF. 9 jan. 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3<sup>o</sup> ed. rev. ampl. São Paulo: editora Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: editora Campus, 1999. - 15<sup>a</sup> reimpressão.
- DILLENBOURG, P. e SCHNEIDER, D. **Mediaating the Mechanisms which make Collaborative Learning Sometimes Effective**. International Journal of educational telecommunications, 1 (2-3), p. 131-146, 1995.
- JARDIM, José Maria. O Conceito e a prática da gestão de documentos. **Acervo**. Rio de Janeiro, v.2, n.2, p. 35-42, 1987.
- JARDIM, José Maria. **A formação do arquivista no Brasil**. Niterói: EdUFF, 1999.
- JARDIM, José Maria; FONSECA, Maria Odila. Educação arquivística, pesquisa e documentos eletrônicos. **Cenário Arquivístico**. Brasília, v. 2, n. 2, 2003.
- LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004. Tradução, Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PAES, Marilena L. **Arquivo: teoria e prática**. 3 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: editora FGV, 2004.
- RODRIGUES, Rui M. **Pesquisa Acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.
- SHELLENBERG, Theodore R. **Arquivos modernos**: princípios de técnicas. Tradução de Nilza Teixeira Soares. 6. ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2006.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Estudos avançados em Arquivologia**. Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.