



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

GILSON DE SOUSA PEREIRA

**GESTÃO DOCUMENTAL: DESVENDANDO AS BARREIRAS NA SUA
APLICABILIDADE**

**JOÃO PESSOA
2017**

GILSON DE SOUSA PEREIRA

**GESTÃO DOCUMENTAL: DESVENDANDO AS BARREIRAS NA SUA
APLICABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso, formato em artigo, apresentado ao Curso de Graduação em Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção de grau de Bacharel em Arquivologia.

Orientador: Prof^ª. Ma. Esmeralda Porfírio de Sales.

JOÃO PESSOA
2017

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.

P436g Pereira, Gilson de Sousa
Gestão documental [manuscrito] : desvendando as barreiras na sua aplicabilidade / Gilson de Sousa Pereira. - 2017.
33 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação: Profa. Ma. Esmeralda Porfírio de Sales, Departamento de Arquivologia".

1. Aplicabilidade da gestão documental. 2. Arquivos. 3. Barreiras. 4. Gestão documental. I. Título.

21. ed. CDD 025.171 4

GILSON DE SOUSA PEREIRA

**GESTÃO DOCUMENTAL: DESVENDANDO AS BARREIRAS NA SUA
APLICABILIDADE**

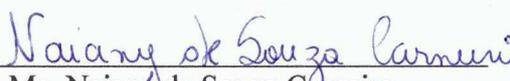
Trabalho de Conclusão de Curso, formato em artigo, apresentado ao Curso de Graduação em Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção de grau de Bacharel em Arquivologia.

Aprovado em: 29/03/2017.

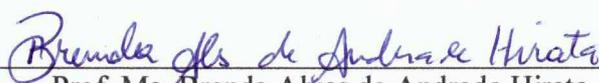
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ma. Esmeralda Porfirio de Sales (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ma. Naiany de Souza Carneiro
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ma. Brenda Alves de Andrade Hirata
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu pai (*in memoriam*), a minha mãe, minha irmã
e aos meus avós, que sempre incentivaram meus
estudos, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por me proporcionar forças para enfrentar os desafios da vida, sempre iluminando os meus caminhos.

À professora Esmeralda Porfírio de Sales, pelas leituras recomendadas ao longo dessa orientação, sempre com dedicação e empenho, além de contribuir para o meu conhecimento com as discussões e disciplinas ministradas.

Ao meu pai (*in memoriam*), Genivan Luiz Pereira, embora fisicamente ausente, sentia sua presença ao meu lado, dando-me força.

A minha mãe Maria José de Souza, a minha irmã Maianny de Souza Pereira, a minha avó Judite Maria de Souza e a meu avô Manoel José de Souza, que sempre acreditaram na realização dos meus sonhos, contribuindo nos meus estudos.

Aos professores do Curso de Arquivologia da UEPB, em especial, Suerde Miranda de Oliveira Brito, Brenda Alves de Andrade Hirata, Naiany de Souza Carneiro, Nereida Soares Martins da Silva, Danielle Alves de Oliveira e a Henrique Elias Cabral França que contribuíram ao longo da minha trajetória acadêmica na UEPB, por meio das disciplinas e debates.

Aos funcionários da UEPB, em especial, Daniela Duarte, Liliane Braga, Júnior Cândido e a Marcelino Ferreira, pela presteza e atendimento quando foi necessário.

A minha amiga, Conceição Lisboa, arquivista formada pela UEPB, que me aconselhou a fazer o Curso de Arquivologia.

Aos meus amigos, em especial, Oziane Fernandes, Marcella Carvalho e a Dyego Miguel, pela colaboração e ajuda.

Aos colegas e amigos de classe, em especial, Edivânia Melo, Mozart Costa, Jandinete Leal, Thais David, Layene Marques, Jucyano Cunha, Kaline Ferreira, Edvan Oliveira, Kallyne Kelly, Junio Felipe, Thiago Wellington, Bárbara Carvalho, Rhanon Guerra, Péricles Fernandes, Priscila Maia, Larrisa Holmes, Roxenne Nunes e a Maria Aparecida, pelos momentos de amizade, apoio e colaboração durante o curso.

“A boa gestão de documentos é algo que demanda esforços hercúleos visto que são inúmeros os fatores críticos que interferem na realização desta atividade” (MOURA E UCELLA, 2016, p. 6).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	METODOLOGIA.....	10
3	GESTÃO DOCUMENTAL: histórico e conceitos.....	11
3.1	Etapas da Gestão Documental.....	15
3.2	Fundamentos legais da Gestão Documental.....	17
4	BARREIRAS NA APLICABILIDADE DA GESTÃO DOCUMENTAL.....	18
4.1	Administrativa.....	18
4.2	Econômica.....	19
4.3	Estrutural.....	20
4.4	Comunicativa.....	21
4.5	Cultura organizacional.....	22
4.6	Recursos humanos.....	23
4.7	Tecnológica.....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS.....	29

GESTÃO DOCUMENTAL: DESVENDANDO AS BARREIRAS NA SUA APLICABILIDADE

Gilson de Sousa Pereira*

RESUMO

A escrita tornou-se uma importante tecnologia que desempenhou a função de formalizar relações entre indivíduos, nascendo a necessidade de registrar as informações em suportes. O arquivo foi o local destinado a guardar e conservar os registros informacionais, mas ao longo dos séculos a produção dos documentos aumentou consideravelmente. A Gestão Documental (GD) foi o recurso encontrado para administrar as massas documentais acumuladas. Os procedimentos e rotinas da GD trouxeram benefícios, mas surgem barreiras no seu processo de aplicabilidade. Neste contexto, afluíram-se a problemática deste estudo, partindo da questão norteadora: Quais são as barreiras identificadas na aplicabilidade da Gestão Documental? Neste sentido, este artigo objetivou analisar as barreiras que impedem a aplicabilidade da Gestão Documental. Considerando a importância que o gerenciamento de documentos assume na racionalização da produção e no acesso aos documentos, auxiliando na tomada de decisões. Nesta perspectiva, justificou-se o desenvolvimento deste trabalho, relevante no campo arquivístico, por discutir questões em torno da aplicação da GD. Na metodologia para atingir o objetivo desta pesquisa foi elaborada uma revisão da literatura do tipo narrativa, buscou-se expor discussões do campo de conhecimento investigado, possibilitando detectar as seguintes barreiras no processo de implantação da GD: administrativa; econômica; estrutural; comunicativa; cultura organizacional; recursos humanos; tecnológica. Concluiu-se que as barreiras presentes na aplicabilidade da GD dificultam sua efetividade, impossibilitando os documentos de exercerem os fins para os quais foram criados.

Palavras-Chave: Aplicabilidade da Gestão Documental. Arquivos. Barreiras. Gestão Documental.

1 INTRODUÇÃO

No princípio, para algumas civilizações, o verbo, a palavra falada, era de grande importância, não apenas para comunicação oral, mas para outra função essencial, que seria a formalização de relações contratuais, comerciais e acordos. Mais tarde com a evolução das sociedades fez-se necessário registrar as formalizações em suportes. Era iniciada uma transformação na forma de comunicação, mais precisamente em relação à palavra escrita. Sendo a escrita fundamental para o desenvolvimento de Estados burocráticos, representada como uma importante tecnologia que conduziu o desenvolvimento de um sistema que auxiliou o gerenciamento da contabilidade. Nesta conjuntura, deu-se o surgimento dos

* Graduando em Arquivologia pela Universidade Estadual da Paraíba – Campus V.
Email: gilsonpereira936@gmail.com

primeiros Estados pela elaboração de um sistema de contabilidade que se estabelece como indispensável à gestão de sua fortuna. Esta contabilidade levou a um processo natural de criação de um sistema de escrita (GOODY, 1986).

As mudanças na forma de comunicação desempenharam nas antigas instituições uma função crucial, não diferentemente nas instituições modernas. A escrita promoveu assim, a autonomia das instituições, que eram restritas as limitações da tradição oral.

A escrita, além de contribuir para o crescimento da administração, proporciona o registro de fatos ou acontecimentos para servir como prova, informação e esclarecimento de uma ação. Como ressalta Silva *et al* (1999), a valorização da escrita para a atividade humana serviu para compreender a necessidade de manter tais registros para uma futura utilidade. Desse modo, surge a dependência dos Estados pela escrita e pelo armazenamento dos registros nos arquivos. Neste aspecto, o arquivo, enquanto instituição ou unidade administrativa, configura-se como fruto do armazenamento de informações das civilizações.

Na contemporaneidade o arquivo mantém sua função inicial de conservar os registros informacionais. Com as transformações ocorridas nas sociedades que se organizaram em distintas esferas ou ramos de atividades, não modificou a consciência da real necessidade de preservar os registros documentais.

Nesse sentido, as instituições que se dividem em diferentes segmentos, possuem uma vasta produção de documentos, no simples desempenho de atividades administrativas, podendo ser diferenciada a depender da finalidade da entidade. Pois, a própria dinâmica das atividades desenvolvidas em uma instituição força a produção de variadas tipologias documentais, com objetivo de gerar comprovações do desempenho de atividades, essas provas representam a essência da instituição produtora.

Desse modo, a vasta produção documental conduz na maioria dos casos, a uma acumulação desordenada nos arquivos. Para Vieira (2005), os arquivos expõem grande dificuldade para serem organizados, fazendo com que seja protelada sua organização, conduzindo na maioria das vezes o caos aos arquivos.

Pela relevância do valor que o arquivo detém, é essencial desprender-se da visão atribuída com “depósito de documentos”.

Com tudo, cresceu a necessidade por procedimentos que possam guiar a caminhada para o gerenciamento de documentos, procurando afastar-se dos graves problemas oriundos da ausência de métodos adequados ao tratamento dos documentos e das informações.

Administrar os documentos de uma instituição não é uma tarefa fácil, mas é uma atividade fundamental para que uma instituição funcione de maneira adequada. Neste cenário,

os arquivos assumem a situação de protagonistas, responsáveis por manter as informações valiosas para a tomada de decisões.

A esse respeito é imprescindível que os arquivos recebam uma maior visibilidade dentro do organismo produtor. Para além de um local de guarda, um local que custódia, que gerencia documentos, preciosas informações que refletem as atividades meio e fim da instituição.

Hoje, o papel está num período de distanciamento do processo convencional de registro de informação, perdendo espaço para as novas tecnologias de registro e armazenamento. Há uma tendência de modernização administrativa que vai além da substituição dos documentos físico pelos digitais ou eletrônicos, procura-se promover a transparência das ações administrativas, bem como a eficiência e eficácia na execução dos serviços, seja nas administrações públicas ou privadas. Essa tendência que procura incorporar os documentos digitais e eletrônicos nas instituições é um dos diversos desafios do trabalho arquivístico, principalmente, no que tange o gerenciamento de documentos.

A normalização dos procedimentos, garantindo economia para as administrações: pública e privada, possibilitando a preservação do patrimônio documental de guarda permanente, destacam-se entre os objetivos e, conseqüentemente, benefícios da Gestão Documental (GD) (BERNARDES; DELATORRE, 2008). Contudo, os desafios para aplicação de uma GD existem e necessitam serem superados.

Dessa forma, com base na literatura da área arquivística, introduzir a GD traz uma série de benefícios, mas parece encontrar barreiras na sua aplicabilidade. Neste contexto, aflora a problemática deste estudo, partindo da seguinte questão norteadora: ***Quais são as barreiras identificadas na aplicabilidade da Gestão Documental?*** Neste sentido, este artigo objetiva analisar as barreiras que impedem a aplicabilidade da Gestão Documental.

Tendo em vista a importância que o gerenciamento de documentos assume na racionalização da produção, bem como o acesso aos documentos e às informações, que no cenário atual, assegura o exercício da cidadania, resultando na transparência das atuações administrativas das instituições. Neste sentido, justifica-se o interesse despertado no desenvolvimento deste trabalho, relevante no campo arquivístico, por discutir questões em torno da aplicação da GD em âmbito público e privado.

Apesar dos diversos desafios para implantação de uma GD, é perceptível à procura por um conjunto de procedimentos e rotinas que busquem o aperfeiçoamento das atividades desempenhadas não só no arquivo, mas em toda instituição. Considerando que a aplicabilidade da GD reflete na instituição em sua totalidade, atuando na agilidade e auxílio

do processo decisório, tornando possível que o arquivo cumpra sua função precípua: facultar o acesso às informações.

2 METODOLOGIA

Neste estudo adotou-se o método de abordagem qualitativo, pois a pesquisa exigiu a interpretação sobre os estudos já desenvolvidos na área em averiguação.

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Classificando este estudo, de acordo com seu objetivo, trata-se de uma pesquisa do tipo explicativa, que proporciona identificar os fatores que causam ou que colaboram para a ocorrência dos fenômenos. A pesquisa explicativa, portanto, busca explicar os porquês das coisas (GIL, 2002).

Do ponto de vista do procedimento técnico adotado, caracteriza-se por uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é definida como:

[...] a busca sistemática de conhecimento sobre o assunto, do que já existe, o que os diferentes autores já discutiram, propuseram ou realizaram. Elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na Internet (SOUZA *et al.*, 2013. p. 16).

Todos os tipos de pesquisa iniciam-se por meio de um estudo bibliográfico, sendo constituído pela contribuição de diferentes autores, tornando possível desvendar e analisar o conhecimento sobre o assunto da pesquisa.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica, elaborada por materiais que foram publicados, possibilita ao pesquisador ter contato direto com o material escrito relacionado ao assunto da pesquisa.

Destaca-se que a pesquisa bibliográfica favorece a análise de um determinado assunto numa outra perspectiva ou ponto de vista, possibilitando a obtenção de conclusões inovadoras (LAKATOS; MARCONI, 2008).

Para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa foi elaborada uma revisão da literatura, buscou-se expor algumas das principais discussões do campo de conhecimento averiguado.

Dos tipos de revisão da literatura: narrativa e sistemática, fez-se uso de uma revisão do tipo narrativa. Cordeiro *et al* (2007) esclarecem a diferença entre os tipos de revisão da literatura citados:

Quando comparada à revisão sistemática, a revisão narrativa ou tradicional apresenta uma temática mais aberta; dificilmente parte de uma questão de pesquisa bem definida, não exigindo um protocolo rígido para sua confecção; a busca das fontes não é pré-determinada, sendo frequentemente menos abrangente. A seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a viés de seleção, com grande interferência da percepção subjetiva (CORDEIRO *et al*, 2007, p. 429).

Nesta pesquisa foram referenciadas as seguintes fontes de informações: artigos científicos, dissertações, livros, dicionário e textos jurídicos legais. As fontes empregadas foram materiais impressos e documentos em formato eletrônico, sendo estes obtidos por meio de pesquisas em periódicos eletrônicos e em páginas de websites de revistas eletrônicas, específicas da área arquivística.

3 GESTÃO DOCUMENTAL: histórico e conceitos

Com a evolução da sociedade houve o aumento da produção documental, este fato não se deve apenas por causa dos novos meios para produção de documentos, mas devido à expansão das atividades desenvolvidas nos mais diversos âmbitos da ação humana que refletem na enorme produção de documentos.

O período da II Guerra Mundial foi marcado pela grande produção de documentos. Shellenberg (2006, p. 66) destaca que “durante a II Guerra Mundial a produção atingiu a média anual de 2 milhões de pés cúbicos (56.640m³), média que já foi ultrapassada após essa época”.

Durante e no pós-guerra a explosão documental intensificou-se, motivada por alguns fatores, dos quais, podem-se destacar os inúmeros avanços da ciência e da tecnologia que foram alcançados pela humanidade. O aumento da produção documental atingiu níveis tão elevados, que ultrapassou a capacidade de domínio e organização das instituições, sendo forçadas a buscar novas soluções para administrar as amplas massas documentais acumuladas nos arquivos (PAES, 2007).

A complexidade da atividade desenvolvida aumentou, exponencialmente, a produção de documentos. Mas outra preocupação passou a caracterizar a arquivística, ainda durante o período entre guerras, a avaliação documental. A explosão documental ampliou os problemas

com os arquivos, era necessário pessoal, equipamentos e edifícios, além da necessidade de fazer avaliação e eliminação de documentos.

Nos Estados Unidos e no Canadá, foram criadas comissões governamentais encarregadas de encontrar soluções para avaliar as formas de produção, tramitação e armazenamento dos documentos. As comissões tornaram-se subsídios para a gestão de documentos, sendo concretizada pela atuação da Comissão on Organization of the Executive Branch of the Government, a qual se efetivou por meio dos relatórios e das recomendações da comissão, conhecida como Comissão Hoover, tendo a primeira versão em 1947 e a segunda em 1955 (FONSECA, 2005).

Nessa perspectiva, nasce a GD após a II Guerra Mundial, época de explosão documental na administração pública, o que impôs a necessidade de racionalizar e controlar o volume de grandes massas documentais acumuladas. Surgiu, portanto, a necessidade do processo de avaliação documental.

“A avaliação documental é um processo multidisciplinar de análise que permite a identificação dos valores dos documentos, para fins da definição de seus prazos de guarda e de sua destinação final (eliminação ou guarda permanente)” (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p. 35).

Mesmo que a concepção teórica e aplicabilidade tenham ocorrido após a II Guerra Mundial, já se apresentavam os indícios do surgimento da gestão de documentos, ainda no final do século XIX, principalmente, em decorrência dos problemas identificados nas administrações públicas do EUA e Canadá (JARDIM, 1987).

Neste sentido, ainda de acordo com Jardim (1987) os princípios da GD surgiram em meio à aplicação de métodos científicos da administração para garantir a execução dos objetivos das administrações com racionalização e modernização.

Considerados os precursores na elaboração do conceito “records management” os Estados Unidos formaram a base para a gestão de documentos.

O termo ‘gestão de documentos’ ou ‘administração de documentos’ é uma tradução do termo inglês “records management”. O primeiro é originário da expressão franco-canadense gestion de documents e o segundo é uma versão iberoamericana do conceito inglês. Entre essas duas variantes, o primeiro parece ser o mais difundido entre nós (BERNARDES, 1998, p. 11).

Inicialmente o termo “records management” foi direcionado para uma perspectiva administrativa e econômica que ficava restrito ao objetivo de aperfeiçoar o funcionamento da administração.

“A atividade denominada records management, originalmente cunhada em inglês e posteriormente traduzida como gestão de documentos, não surgiu da prática ou teoria dos arquivos, mas por uma necessidade da administração pública” (RODRIGUES, 2006, p. 103).

A criação americana, records management, traduzida como gestão de documentos visa à intervenção da administração arquivística logo na primeira idade dos documentos, ou seja, na produção e tramitação documental.

O Dicionário Brasileiro de Terminologia arquivística, publicado pelo Arquivo Nacional (2005, p. 100), define o conceito para gestão de documentos considerando como: “Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento”.

A GD é relacionada, portanto, à intervenção no ciclo de vida dos documentos desde sua produção até a eliminação ou recolhidos para guarda permanente. Implicando numa ampla pesquisa e estudo da produção documental de um organismo produtor, com a finalidade de identificar as tipologias documentais produzidas, recebidas e acumuladas, para definir quais e quando poderão ser eliminadas, ou ainda, quais deverão ser preservadas permanentemente (BERNADES; DELATORRE, 2008).

A GD desencadeou a chamada teoria das três idades, a qual determina três fases distintas para o ciclo vital dos documentos, produzidos ou recebidos por uma pessoa física ou jurídica. Essas três fases referem-se a: corrente ou 1ª idade; intermediária ou 2ª idade; permanente ou 3ª idade, caracterizadas pela frequência e tipo de uso que se faz do documento (SANTOS, 2013).

Ao tratar sobre o tema da Gestão Documental, o norte-americano Schellenberg, em seu livro intitulado: Arquivos modernos: princípios e técnicas, publicado em 1956, estabelece o termo “Administração de Arquivos Corrente” para se referir a GD dos arquivos de 1ª idade. Foi aberto o debate acerca da gestão nos arquivos correntes, constatando-se, a influência da administração no campo arquivístico.

De acordo com Schellenberg (2006) para o governo a administração eficiente dos arquivos correntes é a matéria que merece extrema importância, pois a eficácia de um governo pode ser provada por meio da eficiência que organizou e administrou seus documentos.

Procurando reforçar a importância que a GD possui para uma instituição, Paes (2007), destaca que a gestão de documentos, ainda que não reconhecida, assumiu nas instituições, papel tão significativo quanto à gestão de materiais e de recursos humanos.

Os problemas no controle da produção de documentos e da sua tramitação irão refletir na acumulação dos mesmos. Para isso, é de grande relevância o estabelecimento de procedimentos e rotinas do fazer arquivístico para garantir o cumprimento das atividades que dependem dos documentos. Fica evidenciada a necessidade da aplicação da GD nos órgãos públicos e privados.

[...] a implantação de um programa de gestão documental garante aos órgãos públicos e empresas privadas o controle sobre as informações que produzem ou recebem, uma significativa economia de recursos com a redução da massa documental ao mínimo essencial, a otimização e racionalização dos espaços físicos de guarda de documentos e agilidade na recuperação das informações (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p. 7).

A literatura da área arquivística direciona as origens da GD, a partir das dificuldades com a administração dos documentos produzidos pelas instituições públicas (SANTOS, 2013).

No Brasil a GD vem se destacando com uma variedade de pesquisas desenvolvidas e em desenvolvimento, representa uma importante ferramenta que por meios de seus procedimentos e rotinas vem solucionar problemas do fazer arquivístico.

Considerada um procedimento recente, a GD encontra-se estabelecida como uma solução estratégica da modernização dos serviços arquivísticos, atendendo aos desafios oriundos das alterações e modificações empreendidas pela ação do homem, que ao longo dos séculos estimularam a produção e o desenvolvimento das massas documentais (AMORIM, 2011).

A Arquivística no século XX está baseada no compromisso com a instituição, e a burocracia, no compromisso com a eficiência da instituição; no século XXI a Arquivística compromete-se com o movimento global dos documentos, não se atendo apenas aos fundos dos arquivos permanentes, mas também à grande massa documental na gestão da sociedade (SILVA, 2010, p. 2-3).

A crescente produção documental no pós-guerra causou muitos impactos, um deles foi o acúmulo desordenado dos documentos, havia a necessidade de procedimentos específicos que visassem racionalizar a produção documental. A GD foi uma importante solução encontrada para gerenciar as massas documentais acumuladas nas administrações que se tornaram cada vez mais complexas. Neste sentido, Santos (2013) destaca que:

Desde a sua concepção, após a Segunda Guerra Mundial, a gestão de documentos vem ganhando espaço no campo da arquivologia, sendo alvo de muitos debates e reflexões a respeito de sua importância diante da grande massa de documentos produzida em razão da expansão das estruturas burocráticas nas administrações públicas e privadas (SANTOS, 2013, p. 26).

O gerenciamento dos documentos veio controlar o fluxo documental, para assim agilizar o acesso aos documentos e às informações, sempre com a garantia da eficiência e eficácia, que reflita no auxílio do processo decisório na administração pública e privada.

3.1 Etapas da Gestão Documental

Como qualquer procedimento em introdução, a implantação da GD ocorre por etapas, sendo estas constituídas por atividades diversificadas que perpassam o ciclo vital dos documentos.

Na literatura os autores distinguem-se ao estabelecer um termo para o que consideram as etapas que compõe o gerenciamento documental, alguns optam por atribuir uma das seguintes designações: fases, momentos, atividades ou ainda etapas.

Nesse aspecto, Jardim (1987) considera que a GD se divide em fases:

- **produção:** concepção e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondência, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias modernas a esses processos;
- **utilização e conservação:** criação e melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamento reprográfico, análise de sistemas, produção e manutenção de programas de documentos vitais e uso de automação e reprografia nestes processos;
- **destinação:** a identificação e descrição das séries documentais, estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos, arquivamento intermediário, eliminação e recolhimento dos documentos de valor permanente às instituições arquivísticas (JARDIM, 1987, p. 1, grifo do autor).

Na visão de Paes (2007), as fases referentes ao processo da GD são:

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

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

Avaliação e destinação de documentos: talvez a mais complexa das três fases da gestão de documentos, se desenvolve mediante a análise e avaliação dos documentos acumulados nos arquivos, com vista a estabelecer seus prazos de guarda, determinando quais serão objeto de arquivamento permanente e quais deverão ser eliminados por terem perdido seu valor de prova e de informação para a instituição (PAES, 2007, p. 54, grifo do autor).

Por sua vez, Bernades (1998) expõe a facilidade de identificação dos chamados três momentos da GD que não ocorrem, obrigatoriamente, de forma sequencial, sendo eles:

- 1. Produção dos documentos:** inclui a elaboração de formulários, implantação de sistemas de organização da informação, aplicação de novas tecnologias aos procedimentos administrativos.
- 2. Manutenção e uso:** implantação de sistemas de arquivo, seleção dos sistemas de reprodução, automatização do acesso, mobiliário, materiais, local.
- 3. Destinação final dos documentos:** programa de avaliação que garanta a proteção dos conjuntos documentais de valor permanente e a eliminação de documentos rotineiros e desprovidos de valor probatório e informativo” (BERNADES, 1998, p. 13, grifo do autor).

Apesar da existência de semelhanças relacionada à quantidade de fases e momentos da GD citados anteriormente, Bernades e Delatorre (2008) com um olhar mais abrangente definem outras atividades, além das citadas, que constituem a GD:

- **Produção de documentos** – elaboração padronizada de tipos/séries documentais, implantação de sistemas de organização da informação e aplicação de novas tecnologias aos procedimentos administrativos.
- **Utilização dos documentos** - inclui todas as atividades de Protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação e expedição), todas as atividades de Arquivo (organização e arquivamento, reprodução, acesso à documentação e recuperação de informações) e a gestão de sistemas de protocolo e arquivo, sejam eles manuais ou informatizados.
- **Destinação de documentos** - inclui uma das atividades mais complexas da gestão de documentos que é a avaliação. A avaliação se desenvolve a partir da classificação dos documentos produzidos, recebidos e acumulados pelos órgãos públicos ou empresas privadas, com vistas a estabelecer seus prazos de guarda e sua destinação final, garantindo a preservação de documentos de guarda permanente e a eliminação criteriosa de documentos desprovidos de valor probatório e informativo.
- **Tramitação** - estudo das instâncias de decisão, padronização e controle do fluxo documental (workflow).
- **Organização e arquivamento** – de acordo com os critérios definidos no Plano de Classificação.
- **Reprodução** – Duas razões para a reprodução: 1. reprodução visando a preservação do documento original de guarda permanente e, 2. reprodução visando a substituição do documento em papel pelo microfilme. O documento em papel de guarda temporária poderá ser eliminado e o microfilme deverá ser preservado pelo prazo indicado na Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo.

- **Classificação** – recupera o contexto de produção dos documentos, isto é, a função e a atividade que determinou a sua produção e identifica os tipos/séries documentais.
- **Avaliação** – trabalho multidisciplinar que consiste em identificar valores para os documentos e analisar seu ciclo de vida, com vistas a estabelecer prazos para sua guarda e destinação (eliminação ou guarda permanente) (BERNADES; DELATORRE, 2008, p. 9, grifo do autor).

O quadro a seguir apresenta algumas das etapas da GD identificadas na literatura, de 1987 até 2008:

Quadro 1 - Estudos de etapas da Gestão Documental

JARDIM (1987)	BERNADES (1998)	PAES (2007)	BERNADES E DELATORRE (2008)
Produção	Produção dos documentos	Produção de documentos	Produção de documentos
Utilização e conservação	Manutenção e uso	Utilização de documentos	Utilização dos documentos
Destinação	Destinação final dos documentos	Avaliação e destinação de documentos	Destinação de documentos
			Tramitação
			Organização e arquivamento
			Reprodução
			Classificação
			Avaliação

FONTE: Dados da pesquisa adaptados de Jardim (1987); Bernades (1998); Paes (2007); Bernades e Delatorre (2008).

3.2 Fundamentos legais da Gestão Documental

A legislação arquivística vigente ampara e consolida as ações em arquivos, definindo responsabilidades e competências, representando um papel relevante na esfera pública e privada. Empenhando-se para abranger a guarda, proteção, gestão e acesso aos documentos públicos por meio do seu conjunto de instrumentos legais.

O ordenamento fundamental da nação brasileira, Constituição Federal de 1988, no seu art. 216, 2º estabelece que “Cabem à administração pública, na forma de lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem” (BRASIL, 1988).

O preceito que trata do amparo da GD refere-se à Lei Federal de Arquivos 8.159 de 08 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e da outras providências.

No art. 1º da Lei Federal 8.159 encontra-se determinada a responsabilidade pelos documentos de arquivo e, conseqüentemente, da GD: “É dever do poder público a gestão

documental e a proteção especial a documentos de arquivo, como instrumento de apoio à administração, à cultura e ao desenvolvimento científico e como elemento de prova e informação” (BRASIL, 1991).

A mesma lei apresenta no seu art 3º o conceito da GD, amplamente disseminado na arquivística: “Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991).

4 BARREIRAS NA APLICABILIDADE DA GESTÃO DOCUMENTAL

O empecilho, obstáculo ou a dificuldade que impede a realização de alguma ação pode ser definido como barreira. Neste sentido, a barreira ocasiona a imobilização do ato que se deseja prosseguimento.

A arquivologia e outras ciências não estão fora do alcance das ocorrências de empecilhos no desenvolvimento de suas atividades específicas. Entretanto, as barreiras estão presentes não só no desenvolver das atividades, mas em torno de toda a cadeia dependente para concretização de uma ação. O processo de aplicabilidade da GD torna-se uma prova da existência de barreiras. Os procedimentos e rotinas do gerenciamento documental sofrem com impedimentos que aparecem no transcorrer da realização das ações.

Por meio da realização da revisão da literatura, tornou-se possível identificar as seguintes barreiras no processo de implantação da GD: administrativa; econômica; estrutural; comunicativa; cultura organizacional; recursos humanos; tecnológica.

4.1 Administrativa

Inicialmente, devemos separar “dois mundos”, público e privado. O primeiro tem como principal objetivo o dever de prestar serviços de interesse público, observando os princípios constitucionais. Enquanto o segundo, através de fins particulares, propende o desenvolvimento do seu sistema organizacional favorecendo um determinado grupo.

Nas duas formas de administração, o cumprimento natural dos atos que lhe são determinados tende a produção de documentos. Estes acatam os requisitos administrativos, burocráticos e legais, servindo como formalização e materialização de atos das mais diversas ações. Conforme ressaltado por Roncaglio, Szvarça e Bojanoski (2004, p. 2) [...] “a produção

da maioria dos documentos atende primeiramente as necessidades burocráticas, administrativas ou legais”.

Apesar de estas obrigações serem essenciais ao cumprimento das funções das instituições, sejam de natureza pública ou privada, podem refletir de forma negativa na execução de procedimentos que são necessários para o gerenciamento dos documentos oriundos das necessidades mencionadas.

Nos arquivos de instituições de natureza pública não há de se negar a presença de barreiras administrativas para a introdução da GD. A burocracia presente nas atividades administrativas é influente e diversificada. São muitas as pessoas que devem autorizar a realização de uma ação, visto que se trata de um ambiente norteado pelos ritos normativos necessários para manter o cumprimento das leis que regem a esfera de competência das instituições em questão.

Nas instituições de natureza privada, a situação torna-se menos desafiadora, a desburocratização é perceptível, as ações conseguem fluir com poucos atos burocráticos, mas que ainda influenciam na efetivação de procedimentos. Impera uma intensa dependência de validações que estão sujeitas a análise que envolve, por exemplo, a constatação de diminuição de recursos financeiros e o retorno dos resultados da ação a ser empreendida.

4.2 Econômica

A falta de investimento impossibilita a implantação dos procedimentos e rotinas que envolvem o gerenciamento de documentos. Como qualquer atividade a ser desenvolvida surgem custos para sua implementação. Tornou um discurso de praxe afirmar que não há recursos financeiros destinados a investimentos, principalmente quando se trata de ações em arquivo. Este, historicamente, tem recebido pouco incentivo financeiro para custear a prática de medidas que procurem prevenir e solucionar problemas que afligem os acervos documentais.

Apesar do anseio por uma GD, os custos causam certa contrariedade para a sua prática, visto que o valor destinado a implantação de uma GD possa ser elevado e considerado como um gasto excessivo, reafirmando de que a ação proposta não justifica tal investimento, restando à conformidade com a situação presente, mesmo que problemática.

Fora do âmbito brasileiro, o cenário é distinto, Jardim (1987) observa que as instituições arquivísticas públicas: arquivos nacionais dos EUA e do Canadá, assumiram o posto de órgão de apoio à administração pública, incumbidos da orientação de programas de

gestão de documentos nos múltiplos órgãos governamentais, recebendo o reconhecimento e recursos financeiros pelo trabalho desenvolvido.

Ressalta-se que essas instituições, atualmente, dispõem de uma notável importância e de amplos orçamentos, [...] “pois foi reconhecido que, como instituições, economizam mais dinheiro do que gastam, em resultado de suas atividades de gestão de documentos” (JARDIM, 1987, p. 3).

As experiências internacionais comprovam que os investimentos em arquivos são importantes, principalmente, para a racionalização da produção documental e a normalização dos procedimentos de avaliação e destinação de documentos, resultando em economia para as instituições.

4.3 Estrutural

Considerando que o ambiente físico destinado ao arquivo, na maioria dos casos, não é adequado para comportar os documentos, torna-se mais fragilizada a possibilidade de estabelecimento da GD.

Ter um recinto adequado ao armazenamento, guarda e tratamento dos documentos é crucial. Apreciando a abrangência da estrutura em que se encontra instalado o arquivo, faz-se necessário que se tenha um ambiente favorável ao desenvolvimento dos procedimentos arquivísticos a serem postos em prática. O mesmo aplica-se aos equipamentos, especializados ou não, para satisfazer as necessidades do trabalho de gestão a ser implementado.

Muitos são as constatações de situações em que as instalações físicas e os equipamentos não são favoráveis ao cumprimento de ações em prática nos arquivos, sejam eles em um ambiente de domínio público ou privado.

Apesar dos arquivos constituírem a organização produtora dos documentos, é sempre reservado um espaço inadequado no ambiente físico do órgão, principiando os problemas para a sua administração (VIEIRA, 2005).

A limitação imposta pela falta de espaço e de equipamentos influencia diretamente no desenvolvimento das funções da própria instituição, visto que os documentos constituem fontes de informações necessárias para comprovações de atos executados e servem, diretamente, para o auxílio na tomada de decisões.

4.4 Comunicativa

A arte de interagir com pessoas é essencial em qualquer ambiente, pois a má comunicação pode acarretar em transtornos.

Aos lidarmos com a comunicação devemos nos lembrar de que cada instituição possui suas particularidades, pois estas são compostas por pessoas diferentes. Obviamente, que em um ambiente de arquivo não é diferenciada a situação descrita, assim deve-se ter percepção e procurar manter um diálogo ao nível do ambiente e das pessoas que fazem parte dele.

A falta de diálogo constante é um dos mais graves problemas enfrentados pelas organizações. A linguagem, que deveria ser única, muitas vezes não é. A mensagem interna, que deveria ser clara, objetiva, coerente, exata, transparente e ter credibilidade, fica bastante prejudicada (STAREC, 2006, p. 54).

A interpretação de uma comunicação pode não ser efetiva, a linguagem na comunicação entre pessoas pode resultar em falhas. Adota-se como exemplo dois indivíduos, qualquer um dos indivíduos pode iniciar a comunicação, mas quando o processo prossegue parece surgir problemas, mesmo que a linguagem utilizar seja a mesma, a comunicação transmitida por um dos indivíduos pode não ser decifrada ou decodificada pelo receptor no sentido que o emissor deseja.

Construir um diálogo para o processo de implantação da GD mostra-se desafiador, mas essencial para a instituição. Neste sentido, conforme Sales (2010), a informação apresenta-se como elemento básico do processo de comunicação, auxiliando o procedimento decisório e por meio de atividades, podendo influenciar o caso da gestão pública.

Saber utilizar a comunicação a favor da instituição pode resultar em bons resultados para o que se procura estabelecer. Neste caso, é o gerenciamento da documentação que irá aprimorar o fluxo comunicacional dentro das instituições, pois se trata de um fator que abrange todos os tipos de instituições, independentemente da sua natureza ou ramo de atuação.

Deve-se considerar que "A comunicação é um fator preponderante quando o desenvolvimento e a transparência fazem parte do cotidiano da organização" (SALES, 2010, p. 51). Neste aspecto, a aplicabilidade da GD é o que consente uma apropriada comunicação dentro das organizações, conforme observado por Bueno e Fernandes (2016, p. 4) [...] "para que uma instituição possa funcionar, será sempre imprescindível que haja uma boa comunicação, sendo a Gestão Documental o procedimento interno que permite que isso ocorra".

Uma boa comunicação é o que irá garantir o equilíbrio das instituições, entretanto uma má comunicação no ambiente organizacional resultará na intensificação de uma outra barreira: a cultura organizacional.

4.5 Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como uma combinação de valores distribuídos entre os que fazem parte de uma organização, distinguindo-a das demais. Os valores podem agir com abertura ou oposição à mudanças.

As organizações buscam por meio de sua cultura organizacional, atingir os seus objetivos. Os funcionários da organização acabam por adquirir para si os valores defendidos, fazendo-os parte do todo. Segundo Chiavenato (2004, p. 3) cultura organizacional trata-se de [...] “um conjunto de valores individuais identificados, projetados e compartilhados com os demais membros da organização”.

Nesse sentido, cada instituição tem seu tipo de cultura organizacional, constituída de características próprias e específicas, pois encontra-se sujeita a união dos preceitos organizacionais com os valores individuais dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

O novo traz não só a nova forma de pensar, mas também de executar. Considerando que o impacto de novas ideias que vão de encontro a culturas, ou a simples possibilidade de implantação de algo julgado como uma forma diferenciada de desempenhar atividades, neste caso, os procedimentos pertencentes ao processo GD, podem causar certas contrariedades.

A cultura da organização deve despertar o interesse na comunicação e no acesso ao fluxo das informações, tornando-se importante para evitar a influência do obstáculo da cultura organizacional, conforme destacado por Starec (2006):

Se a cultura da organização não respaldar o fluxo informacional proposto, isto é, se não houver acesso e não se estimular a comunicação, o fluxo da informação irá ser detido por essa barreira organizacional. A barreira da cultura organizacional é também a dos paradigmas organizacionais e é uma das mais difíceis de transpor (STAREC, 2006, p. 54).

São muitas as barreiras a serem transpostas ao referir-se a uma política de GD, começando pela cultura organizacional que insiste na resistência a mudanças (CALDERON *et al*, 2009). Reforçando a afirmação Roncaglio, Szvarça e Bojanoski (2004, p. 8) consideram que a maior dificuldade no transcorrer da ação de implantação da GD “se encontra na resistência às mudanças, nos hábitos arraigados, cuja justificativa se perdeu no tempo”.

Qualquer forma de intervenção em atividades organizacionais pode configurar numa tentativa de interrupção dos procedimentos empregados, mesmo que a interferência objetive contribuições. Levando em consideração uma empresa que possui uma cultura própria para tratar seus documentos, considerada correta ou conveniente, torna-se dificultosa a tentativa de intervenção na cultura, por envolver um conjunto de fatores compartilhados pelos que fazem parte da organização.

4.6 Recursos humanos

A ausência de Arquivistas e Técnicos em Arquivo que executem o processo de implantação e manutenção da GD configura-se numa barreira, compromete a concretização da ação, uma vez que o desenvolvimento das fases da gestão depende da evolução de cada uma das mesmas.

Apesar dos cursos de formação em arquivologia no país, ainda existe um desconhecimento pelas instituições em relação aos profissionais que tratam dos documentos.

A presença de pessoas sem formação técnica para o desenvolvimento de trabalho em arquivos pode resultar em danos irreparáveis para uma instituição, bem como para os documentos. Tornou-se comum atribuir a responsabilidade desse trabalho aos profissionais das áreas correlatas à arquivologia, os quais não possuem o conhecimento necessário para desempenhar essa função, mesmo que o senso comum julgue-os capacitados.

A falta de investimento nos profissionais para atuação em arquivo reflete no descaso com os documentos. Torna-se arriscado utilizar colaboradores sem formação ou qualificação, pois os princípios arquivísticos estarão ameaçados. Deve-se considerar que o desempenho de qualquer atividade específica depende do profissional que possui o conhecimento necessário para sua execução. Tomando como referência a elaboração dos instrumentos da GD, são eles: Plano de Classificação de Documentos de Arquivo e a Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo.

O Plano de Classificação, de acordo com Bernades e Delatorre (2008, p.11), [...] “resulta da atividade de classificação que recupera o contexto de produção dos documentos de arquivo agrupando-os de acordo com o órgão produtor, a função, a subfunção e a atividade responsável por sua produção ou acumulação”. Enquanto, a Tabela de Temporalidade [...] “resulta da atividade de avaliação, que define prazos de guarda para os documentos em razão de seus valores administrativo, fiscal, jurídico-legal, técnico, histórico, autoriza a sua

eliminação ou determina a sua guarda permanente” (BERNADES; DELATORRE, 2008, p. 11).

Para a realização da atividade de avaliação documental, necessária para elaboração da Tabela de Temporalidade, é imprescindível a supervisão de um arquivista junto à composição de uma equipe de trabalho com formação diversificada:

A complexidade e responsabilidade do trabalho de avaliar exige a constituição de equipes, que poderão ser denominadas grupos ou comissões de avaliação, para analisar os documentos nos seus mais diversos aspectos. Esse processo participativo de profissionais ligados às mais diversas áreas do conhecimento será decisivo para se definir critérios de valor (BERNADES, 1998, p. 19).

É comum a escassa presença de Arquivistas em instituições, seja no âmbito público ou privado. Com isto, torna-se quase inviável pensar em formação de uma equipe de trabalho para uma comissão de avaliação e destinação de documentos. Tendo em vista que a comissão deve ser formada por perfis profissionais de variadas áreas, tomando como exemplo: um historiador, que irá atentar para identificação do valor histórico e científico do documento.

A gestão de documentos deve ser realizada não apenas por um grupo de trabalho, mas por uma equipe integrada nos seus objetivos com cada componente compreendendo claramente o seu papel e a contribuição profissional que os outros esperam dele. Ou seja, uma equipe em que o todo é maior que a soma das partes. Se não partirmos deste pressuposto qualquer resultado em gestão de documentos estará, com certeza, aquém do desejável (RONCAGLIO; SZVARÇA; BOJANOSKI, 2004, p. 6).

Os dois instrumentos de GD são dinâmicos, necessitando de atualização, desta forma o capital humano destinado ao arquivo torna-se essencial, ressaltando a importância da elaboração e manutenção dos instrumentos e dos requisitos da GD.

A fixação da quantidade de profissionais que devem ser inseridos no processo de implantação de uma GD dependerá de vários fatores, entre os quais se destaca a complexidade da (s) atividade (s) desenvolvida (s) pela instituição, que pode resultar numa produção documental, de maior ou menor expressão, bem como ao fluxo de consulta aos documentos/informações, que servem de apoio para tomada de decisões pelo gestor.

A atuação dos Arquivistas e Técnicos em Arquivo nas instituições torna-se essencial, principalmente no processo de sensibilizar os gestores, enfatizando as vantagens da GD com vista à conquista de apoio para o incremento da equipe de trabalho e dos procedimentos empregados.

O arquivo é uma parte integrante da instituição, nele encontram-se documentos/informações importantes, que servem como comprovações de ações da própria

administração e/ou de terceiros. Considerando o papel das instituições públicas junto à sociedade, Sales (2010, p. 26) destaca que “A administração pública, em sentido formal e material está destinada a executar suas atividades para o bem comum da coletividade”.

Nesse sentido, possuir profissionais com formação em arquivologia para atuação nos arquivos é um dos pontos de maior relevância para o cumprimento dos deveres das instituições, sejam públicas ou privadas.

4.7 Tecnológica

Em um mundo em que o avanço tecnológico encontra-se em constante progresso, onde as transformações ocorrem em um curto espaço de tempo, faz-se necessária a implantação de tecnologias nas atividades desenvolvidas pelos profissionais das mais diversas áreas do conhecimento humano.

Com a procura pela racionalização administrativa e eficácia na execução das atividades, torna-se quase impossível não introduzir ferramentas tecnológicas. Apesar de os recursos tecnológicos apresentarem vantagens e bons resultados, eles não estão livres de falhas no desempenho das ações.

Dominar a tecnologia e utilizar em favor de uma atividade, independentemente da área de conhecimento, requer instrução, habilidade e competência. Nesta perspectiva, é indispensável à constante atualização e aperfeiçoamento profissional, visto que constitui num problema, a disponibilização de instrumentos para auxiliar as atividades de um profissional, caso este não possua o domínio para empregar-lhos nas suas atividades práticas.

O Arquivista precisa ter habilidade para lidar com as ferramentas tecnológicas, mas para tal, faz-se necessária a capacitação. As instituições, públicas e privadas, devem incentivar e proporcionar as possibilidades para o aperfeiçoamento, bem como a obtenção de equipamentos tecnológicos que possibilitem avanços no desenvolvimento dos procedimentos e rotinas da GD.

Para Bernades e Delatorre (2008, p. 6) [...] “a informática apresenta-se como uma ferramenta da gestão integral de documentos” [...]. Neste sentido, a produção de documentos em meio digital dentro das instituições tornou-se uma realidade e a tecnologia tende a potencializar a introdução de avanços para proporcionar a esses novos documentos à possibilidade de preservação em meio digital, bem como daqueles que forem produzidos fora desse ambiente.

Na década de 1990 a incorporação dos documentos em meio digital às atividades administrativas de uma instituição foi potencializada pelo aparecimento da WEB, indo ao encontro do novo modelo de administração pública calcado na transparência das ações e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos (SILVA, 2010, p. 1).

Essa tendência que procura incorporar os documentos digitais e eletrônicos nas instituições é um dos grandes desafios do trabalho arquivístico. Considerando que o Arquivista encontra dificuldades para preservação e acondicionamento de documentos convencionais, tratando-se de documentos não palpáveis a situação torna-se muito diferenciada, seja devido à obsolescência tecnológica, ou pela falta de conhecimento específico da informática.

Cada vez em maior quantidade, a informação arquivística está sendo gravada em documentos legíveis por computadores. O presente da gestão da informação arquivística tem no computador um aliado poderoso. O futuro digital da informação arquivística, apesar de muitos exageros, é inegável. O desafio que nos espera consiste na capacidade de gerir a informação produzida e acumulada de modo digital, sem esquecer um presente e um passado-passivo de décadas de documentos gravados em suportes convencionais (LOPES, 2009, p. 246-447).

No entanto, a GD deve procurar se beneficiar como o uso dos recursos tecnológicos, englobando em um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (GED), as ferramentas necessárias para o controle da produção, utilização e destinação documental.

O quadro a seguir apresenta algumas soluções para transpor as barreiras identificadas no processo de aplicabilidade da GD:

Quadro 2 - Soluções para as barreiras identificadas na aplicabilidade da Gestão Documental

ADMINISTRATIVA	ECONÔMICA	ESTRUTURAL	COMUNICATIVA	CULTURA ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANOS	TECNOLÓGICA
Diminuir a burocracia	Destinar investimentos/recursos	Reservar um ambiente adequado ao arquivo	Construir diálogos	Aceitar mudanças	Contratar profissionais qualificados na área: Arquivistas e Técnicos em Arquivo	Implantar tecnologias
Definir os trâmites de implantação de uma atividade ou procedimento	Destacar que os investimentos no arquivo trazem economia para as instituições	Disponibilizar equipamentos técnicos	Ampliar as relações interpessoais	Introduzir novas políticas organizacionais		Capacitar os profissionais/colaboradores
				Aprimorar o processo de comunicação		

FONTE: Elaborado pelo autor (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GD surgiu como alternativa para gerir as massas documentais acumuladas no pós-guerra, momento caracterizado pela explosão documental. As mudanças e transformações oriundas do desenvolvimento do conhecimento humano foram relevantes para o aumento da produção de documentos. Atualmente, a explosão documental é ocasionada pelos atos burocráticos das atividades e funções que são desenvolvidas pelas administrações públicas e privadas.

Como alternativa para solucionar o problema do acúmulo desordenado de documentos, a GD passou a ser um tema de destaque para estudos e discussões acerca de sua aplicabilidade, bem como dos obstáculos e desafios que permeia sua efetivação.

As fases do desenvolvimento da GD estão passíveis da ocorrência de barreiras, dentre as quais se destacou as seguintes: administrativa; econômica; estrutural; comunicativa; cultura organizacional; recursos humanos; tecnológica.

Os empecilhos tornam-se frequentes, causa encontrada na depreciação pelos administradores/gestores, com relação aos benefícios da implantação da GD dentro das administrações, seja no âmbito público ou privado. Não obstante, outras primazias acabam por receber mais prioridade. Desta forma, no processo de implantação e acompanhamento, deve-se considerar o surgimento de barreiras, procurar combatê-las torna-se decisivo.

Apesar do desafio imperioso, no atual cenário é de grande importância que a gestão adquira relevância, principalmente, quando a questão volta-se para os documentos constituídos de informações com grande valor para o auxílio do processo decisório e para o desenvolvimento das instituições.

Critérios diferenciados devem ser observados no empreendimento da GD nas instituições, pois cada uma destas possui suas particularidades, com isto, surgem às problemáticas que devem ser trabalhadas com empenho.

A GD é um dos primeiros passos que possibilitam a implantação de procedimentos determinantes para tornar as organizações eficientes e eficazes. Mas é com a elaboração e utilização dos instrumentos de gestão (Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade), que se torna possível aplicar a GD com êxito.

Contudo, as barreiras presentes na aplicabilidade da GD são persistentes, mas devem ser ultrapassadas para garantir que os documentos exerçam os fins para os quais foram criados.

DOCUMENTARY MANAGEMENT: UNMASKING THE BARRIERS IN ITS APPLICABILITY

ABSTRACT

The writing became an important technology that has performed the function of formalizing relations between individuals, born in the need to register the information on supports. The file was the place intended to keep and keep the information registered, but along the centuries the production of the documents increased prospective. The documentary management was the resource found to manage the accumulated documental masses. The procedures and routines of the documentation management brought benefits, but barriers have grown in the applicability process. In this context, the problem of this study has been held from the norteadora question: What are the barriers identified in the applicability of the documental management? In this meaning, this article has targeted to analyze the barriers that prevent the applicability of the documental management. Considering the importance of the management of documents assumed in the rationalization of production and access to the documents, aiding the decision making. In this perspective, the development of this work, relevant in the archival field, is discussed for discussing questions around the application of the documental management. In the methodology to achieve the objective of this research, a review of the literature of the narrative type was prepared, explained discussions of the research knowledge field, possibilitating to detect the following barriers in the process of implementation of documnetal management: admisistrative, economic, structural, communicative, organizational culture, human resources, technological. It concludes that the barriers present in the applicabiliadde of the documental management difficulty their effectiveness, impossible the documents to exercise the purposes for which they were created.

Keywords: Applicability of Document Management. Files. Barriers. Document management.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, A. A. V. C. de. **Arquivos e Informação: os caminhos da gestão de documentos na Universidade Federal da Paraíba**. 2011. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011. Disponível em: <<http://tede.biblioteca.ufpb.br:8080/handle/tede/3910>> Acesso em: 04 ago. 2016.
- ARQUIVO NACIONAL, Brasil. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. (Publicações Técnicas, nº 51).
- 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 União**, Brasília, DF, 09 de jan. 1991. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/sicon/#>>. Acesso em: 21 maio 2013.
- _____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 28 jan. 2017.
- BERNARDES, Ieda Pimenta. **Como avaliar documentos de arquivo**. (Projeto como fazer; v. 1). São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.
- _____; DELATORRE, Hilda Delatorre, (Coordenação). **Gestão documental aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008.
- BUENO, Suelen Faria; FERNANDES, Suzana Cesar Gouveia. Gestão documental no instituto butantã: **um estudo de caso**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.arquivoestado.sp.gov.br/revista_do_arquivo/03/pdf/BUENO_S_F_et_al_g_estao_documental_no_instituto_butanta_um_estudo_de_caso.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2017.
- CALDERON, Wilmara Rodrigues, *et al.* **O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário**. Brasília, v. 33, n. 3, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: **a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- CORDEIRO, Alexander Magno *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, n. 6, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcbc/v34n6/11.pdf>> Acesso em: 22 out. 2016.
- FONSECA, Maria Odila. **Arquivologia e Ciência da Informação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Metodologia de Pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 22 out. 2016
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODY, Jack. **A lógica da escrita e a organização da sociedade**. Lisboa: Edições 70, 1986.

JARDIM, José Maria. O conceito e a prática da gestão de documentos. **Acervo: Revista do Arquivo Nacional**, Rio de Janeiro, v.2, n.2, jul-dez.1987. Disponível em:<<https://arquivoememoria.files.wordpress.com/2009/05/o-conceito-e-pratica-gestao-documentos.pdf>> Acesso em: 25 ago. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, Luís Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa**. 2. ed. Brasília: Projecto Editorial, 2009.

MOURA, Irene Barbosa de; UCELLA, Sidney Faile. **Experiências e desafios da gestão documental na Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2016. Disponível em:<http://www.arquivoestado.sp.gov.br/revista_do_arquivo/03/artigo_03.php#inicio_artigo>. Acesso em: 17 jan. 2017.

PAES, Marilena Leite. Arquivo: **teoria e prática**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do Trabalho Científico: **Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, 2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a09>> Acesso em: 22 ago. 2016.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima. **Arquivos, gestão de documentos e informação**. Enc. BIBLI: Revista Eletrônica Biblioteconomia, Ciência da Informação, Florianópolis, n. esp., 2º sem. 2004. Disponível em:<<http://arquivar.com.br/site/wp-content/uploads/2013/10/Arquivos-gestao-de-documentos-e-informacao.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

SALES, Esmeralda Porfírio de. **Análise das barreiras na comunicação para tomada de decisão**: o caso do Instituto de Metrologia e Qualidade Industrial da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em:<<http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/3994/1/arquivototal.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

SANTOS, R. S. dos. Gestão de documentos na administração pública estadual de Minas Gerais: **um estudo de caso**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2013. Disponível em:<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9D7FNZ/disserta__o_final.pdf?sequence=1> Acesso em: 04 ago. 2016.

SCHELLENBERG, Theodore Roosevelt. Arquivos modernos: **princípios e técnicas**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SILVA, Armando Malheiro da *et al.* **Arquivística: Teoria e Prática de uma Ciência da Informação**. Porto: Edições Afrontamento, 1999.

SILVA, Denise Almeida. A gestão de documentos e do conhecimento: a atuação dos arquivos. In: XI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, n. 11, 2010, Rio de Janeiro. **Encontros...** Rio de Janeiro: ENANCIB, 2010. Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xienancib/paper/viewFile/3459/2584>> Acesso em: 23 jul. 2016.

SOUZA, Dalva Inês de *et al.* **Manual de orientações para projeto de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013. p. 55. Disponível em: <http://liberato.com.br/sites/default/files/manual_de_orientacoes_para_projetos_de_pesquisa.pdf> Acesso em: 20 ago. 2016.

STAREC, Cláudio. A dinâmica da informação: **A gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações**. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; CHAVES, Jorge (Org.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva. 2006.

VIEIRA, Sebastiana Batista. **Técnica de arquivo e controle de documentos**. Rio de Janeiro, 2005, 3ª triagem, ed. Temas & Ideias.