

ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA

**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM POLÍTICA E GESTÃO DE CT&I EM SAÚDE**

Luciana Balan

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO APLICADA AO ARQUIVO DO INCQS

Dissertação de Mestrado

Rio de Janeiro
Novembro/ 2009



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA

CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM POLÍTICA E GESTÃO DE CT&I EM SAÚDE

Luciana Balan

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO APLICADA AO ARQUIVO DO INCQS

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz.

Orientadora: Gilda Massari Coelho

Rio de Janeiro
Novembro/ 2009



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA

**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM POLÍTICA E GESTÃO DE CT&I EM SAÚDE**

Luciana Balan

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO APLICADA AO ARQUIVO DO INCQS

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Gilda Massari Coelho
SGG

Dra. Ilara Hammerli Sozzi Moraes
Escola Nacional de Saúde Pública/ENSP

Dra Suely Aparecida Pimenta Fracalanza
Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde/INCQS



Ao Fabio, meu querido companheiro e incentivador e ao Philipe, nosso filho que fez com que a palavra impossível, perdesse muito de seu significado.

AGRADECIMENTOS

- A minha querida orientadora Professora Gilda Massari Coelho pela competência e presteza no aporte de literatura e outras contribuições que enriqueceram e permitiram a elaboração deste trabalho.
- Aos Professores Suely Aparecida Pimenta Fracalanza, Ilara Hammerli Sozzi Moraes e Paulo Roberto Elian dos Santos, pela inestimável colaboração para este projeto, com seus apontamentos e sugestões valiosas, além do carinho expresso em seus comentários.
- A Diretoria do INCQS, por apoiar este projeto desde a idéia inicial levada ao mestrado profissional, até a sua implantação.
- Aos colegas do INCQS, que me apoiaram, incentivaram e contribuíram de forma especial, com uma amizade e companheirismo que espero poder retribuir.
- A Coordenação, secretaria e colegas do Mestrado Profissional pela experiência fantástica que foi esta convivência.
- A minha irmã Patrícia Balan, pela colaboração com sugestões, correções e sobretudo palavras de incentivo.

Administrar ambientes organizacionais tem sido uma tarefa complexa e requer dos gestores a capacidade de antecipar e reagir às mudanças, não só no ambiente externo, mas também no interno, implementando estratégias necessárias para manter-se estável e em consonância com o mundo globalizado. Assim, diante deste panorama, nos motivou a intenção de buscar potencializar o uso da informação arquivística, através de um tratamento adequado, aos dados recebidos e produzidos cotidianamente no exercício das atividades e conferir novos usos ao acervo adquirido e armazenado ao longo dos 28 (vinte e oito anos) de existência do INCQS Instituto, descolando-se, do foco de armazenamento e acesso, adotado até então, para o pressuposto de gestão estratégica e uso “útil”. Para tanto, explora conceitos de Administração, Gestão da Informação e Conhecimento, Inovação, Ecologia da Informação, Gestão Documental dentre outros, com vistas a subsidiar a implantação de um projeto piloto específico para o arquivo deste Instituto.

Palavras Chave: Gestão, informação, arquivística, sistemas de informação e conhecimento.

Managing organizational environments has been a complex task and required from the managers the ability of anticipating and reacting to change, not only in external environments, but also internally, making necessary strategies to maintain stability and consonance within a globalized world. Thus, such view has motivated on us the intention to potentiate the use of archival information, through an adequate treatment of the data produced in the exercise of our activities on daily basis and apply new utilities to the material collected and stored over the 28 (twenty-eight) years of existence of the INCQS, detaching ourselves from the objective of storing and assessing, moving into the strategic management and useful “utility”. Therefore, we explore the concepts of Administration, Information Management, Information Ecology, Knowledge Management, Innovation, Integrated Archival Science, and Documental Management amongst others, in view of subsiding the implementation of a pilot project specified to the Institute archives.

Key Words: Management, archival information, information systems and knowledge.

Figura 1	As Seis partes básicas da organização.	48
Figura 2	O modelo ecológico para o processo de gerenciamento da informação.	56
Figura 3	Resumo do modelo de Davenport.	61
Figura 4	Estrutura Física do INCQS.	87
Figura 5	Fluxo de Informação 1 Recebimento e movimentação de documentos externos.	112
Figura 6	Fluxo de Informação 2 Recebimento de documentos nas Sos.	113
Figura 7	Fluxo de Informação 3 Produção e expedição de documentos.	114
Figura 8	Fluxo de Informação 1 PROPOSTA Recebimento e movimentação de documentos externos.	134
Figura 9	Fluxo de informação 2 PROPOSTA Recebimento e expedição de documentos.	135
Figura 10	Fluxo de informação 3 PROPOSTA Produção e expedição de documentos.	136
Figura 11	Resumo da proposta de integração dos sistemas de informações relacionados a gestão da informação arquivística.	141
Figura 12	Modelo da Seção na Intranet – Módulo usuário.	145
Figura 13	Modelo de Informação gerada pela consulta a processo.	146
Figura 14	Modelo de Informação gerada pela consulta a documento.	146
Figura 15	Modelo de Informação gerada pela consulta a processo microfilmado.	146
Figura 16	Sistema de Gestão da Informação Arquivística Módulo de trabalho.	149

LISTA DE QUADROS E GRÁFICO

Gráfico 1	Total de Amostras analisadas no INCQS – 2001 a 2008	22
Quadro 1	Síntese das dimensões das configurações organizacionais.	53
Quadro 2	Principais características dos modelos de gerência.	59
Quadro 3	Características que determinam o valor da informação.	60
Quadro 4	Resumo da evolução histórica da arquivologia.	66
Quadro 5	Resumo das características da Teoria das Três Idades.	69
Quadro 6	Gestão de Documentos.	71
Quadro 7	Resumo das Funções Arquivísticas.	75
Quadro 8	Características da Ecologia da Informação, Gestão da Informação e da Arquivística Integrada.	78
Quadro 9	Organograma INCQS.	82
Quadro 10	Força de Trabalho do INCQS.	86
Quadro 11	Organograma da CPQ.	93
Quadro 12	Quantitativo da Massa Documental Acumulada no INCQS setembro/2009.	107
Quadro 13	Síntese das Etapas da Pesquisa.	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACI	Assessoria de Cooperação Internacional/FIOCRUZ
ANVISA	Agencia Nacional de Vigilância Sanitária
AUDIN	Auditoria Interna/FIOCRUZ
CD	Conselho Deliberativo
CECAL	Centro de Criação de Animais de Laboratório/FIOCRUZ
CICT	Centro de Informação Científica e Tecnológica
CIS	Complexo Industrial da Saúde
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COC	Casa de Oswaldo Cruz/FIOCRUZ
CPE	Coordenação de Pesquisa e Ensino
CPQ	Coordenação do Programa da Qualidade
CPqAM	Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães/FIOCRUZ
CPqGM	Centro de Pesquisa Gonçalo Muniz/FIOCRUZ
CPqLMD	Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane/FIOCRUZ
CPqRR	Centro de Pesquisa René Rachou/FIOCRUZ
CRH	Coordenação de Recursos Humanos
CTA	Conselho Técnico Administrativo
CTIIC	Câmara Técnica de Informática, Informação e Comunicação
CTP	Câmara Técnica de Pesquisa
DFT	Departamento de Farmacologia e Toxicologia
DI	Departamento de Imunologia
DIPLAN	Diretoria de Planejamento Estratégico/FIOCRUZ
DIREB	Diretoria Regional de Brasília/FIOCRUZ
DQ	Departamento de Química
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública/FIOCRUZ
EPSJV	Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio/ FIOCRUZ
FAPERJ	Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



Far-manguinhos	Instituto de Tecnologia em Fármacos/FIOCRUZ
FENEIS	Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FIOTEC	Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde
GESTEC	Coordenação de Gestão Tecnológica/FIOCRUZ
GTs	Grupos Técnicos (Alimentos, Ambientes, Artigos e Insumos de Saúde, Cosméticos, Kits, Medicamentos, Saneantes, Sangue e Hemoderivados, Artigos e Insumos de Diálise e Vacinas)
IEC	International Electrotechnical Commission
IFF	Instituto Fernandes Figueira/FIOCRUZ
INCQS	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde
IOC	Instituto Oswaldo Cruz/FIOCRUZ
IPEC	Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas/FIOCRUZ
ISO	International Standard Organization
LACEN	Laboratório Central
LCCDM	Laboratório Central de Controle de Drogas e Medicamentos
LCCDMA	Laboratório Central de Controle de Drogas, Medicamentos e Alimentos
MR	Material de Referência
MS	Ministério da Saúde
NBR	Normas Brasileiras
OMS	Organização Mundial de Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana de Saúde
PEC	Programa de Estágio Curricular
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PIBIT	Programa de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
PO&M	Plano de Objetivos e Metas
POP	Procedimento Operacional Padronizado
PQ	Programa da Qualidade
PROVOC	Programa de Vocação Científica
PU	Procedimento de Uso



RBC	Rede Brasileira de Calibração
RJU	Regime Jurídico Único
SAM	Serviço de Administração de Materias
SGA	Sistema de Gerenciamento de Amostras
SIGADM	Sistema de Gestão administrativa.
SIM	Sistema de Indexação de Microfilmes
SISLAB	Sistema Nacional de Laboratórios de Saúde
SNVS	Sistema Nacional de Vigilância Sanitária
SUS	Sistema Único de Saúde
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologia de Informação e Comunicação
VIM	Vocabulário Internacional de Metrologia



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1. CAPÍTULO 1 – JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E METODOLOGIA	
1.1 Justificativa	19
1.2 Objetivos	25
1.3 Metodologia	25
1.4 Delimitação do estudo	26
2. CAPÍTULO 2 - CONTEXTUALIZAÇÃO	
2.1 A Globalização	27
2.2 Ciência tecnologia & inovação em saúde	29
2.3 A Flocruz a Gestão de arquivos e o Incqs breve histórico	33
3. CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO	
3.1 Conceitos	38
3.2 As teorias organizacionais	45
3.2.1 A teoria de Mintzberg	46
3.3 A ecologia da informação	54
3.3.1 A análise do ambiente	56
3.4 A arquivística	63
3.4.1 A teoria das três idades e gestão de documentos	66
3.4.1.1 A teoria das três idades	67
3.4.1.2 A gestão documental	69
3.5 A arquivística no Brasil	72
3.6 A arquivística integrada	73
4. CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
4.1 Caracterização da organização	79
4.1.1 Planejamento estratégico	83
4.1.1.1 Gestão de Pessoas	84
4.1.1.2 Gestão das informações	87
4.1.1.3 Sistema de comunicação	88

4.1.1.4	Considerações	89
4.2	O Incqs e o Programa da qualidade	90
4.2.1	Histórico da qualidade	91
4.2.2	A coordenação do programa da qualidade	92
4.2.3	Considerações	93
5.	CAPITULO 5 – DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NO INCQS.	
5.1	Período de 1991 a 1995	95
5.2	Período de 1996 a 1999	95
5.3	Período de 2000 a 2007	101
5.4	Período de 2007 a junho de 2008	102
5.5	Considerações	107
5.6	Fluxos atuais da Informação Arquivística	110
5.6.1	Considerações	115
6.	CAPITULO 6 - METODOLOGIA DA PESQUISA	
6.1	Etapas da pesquisa	120
6.2	Tipo de pesquisa	122
6.3	Universo da Amostra	124
6.4	Coleta de dados	124
6.5	Tratamento de dados	128
7.	CAPITULO 7 - PROPOSTA DO NOVO SISTEMA	
7.1	Introdução	131
7.2	Fluxo proposto para informação arquivística.	133
7.3	Alterações propostas	137
7.4	Os sistemas de informação	138
7.4.1	SGA	139
7.4.2	SIGADM	140
7.4.3	SIM	140
7.5	Proposta de integração dos sistemas SGA, SIGADM e SIM.	141
7.5.1	Modificações necessárias aos Sistemas.	141

7.5.2	As informações que serão extraídas dos Sistemas	142
7.6	Proposta de Sistema de Gestão da Informação Arquivística – Módulo de Trabalho	144
7.7	Proposta de Sistema de Gestão da Informação Arquivística – Módulo do Usuário	147
8.	CAPITULO 8 - FINAL	
8.1	Resultados alcançados	151
8.2	Recomendações	154
8.3	Conclusões	155
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
	ANEXOS	
I	– Relação de setores visitados, datas de entrevistas e controle de questionário.	163
II	- Roteiro de Entrevista.	164
III	– Tabulação das respostas.	165
IV	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.	167

Vivemos uma época de grandes transformações, embora o conhecimento sempre tenha sido necessário, sua importância aumenta a cada dia com o desenvolvimento da ciência e da tecnologia. Como afirma Alvarenga Neto (1), a passagem da era industrial para era da informação e o surgimento de um novo padrão tecno-econômico constituído por informação, inovação e conhecimento, nos remete a questões que precisam ser enfrentadas, por exemplo: como as organizações utilizam a informação e o conhecimento para maximizarem os seus resultados e alcançar os objetivos organizacionais? Existe distinção entre gestão da informação e do conhecimento? Estratégias organizacionais, gestão da informação e do conhecimento, devem estar alinhadas?

Assim, na busca a resposta para estas perguntas, foi possível apreender que o modelo organizacional a ser adotado pelas organizações, para fazer face à sociedade do conhecimento, precisa ter como alicerce a coleta, tratamento e difusão de informações de qualidade – validadas – fator de fundamental impacto no processo decisório.

Na área de gestão em saúde, onde este estudo se insere, percebemos que diversas formas, muitas vezes improvisadas e de natureza doméstica, têm sido utilizados para resolver problemas de interesse mútuo, e essa desarticulação do setor público de uma forma geral, seja no contexto administrativo, científico ou tecnológico, atinge de maneira prejudicial às instituições de pesquisa, uma vez que suas atividades estão ligadas à investigação e, portanto necessitam de dados atualizados, confiáveis e disponíveis em curto espaço de tempo.

Os dados gerados nas instituições públicas constituem-se como subprodutos de suas ações e dão origem a acervos que são elementos vitais e estratégicos para uma gestão eficaz. Desta forma as atividades como as de arquivo precisam buscar mecanismos para acompanhar o desenvolvimento administrativo, científico e tecnológico que ocorrem atualmente.

A insuficiência na organização e a falta de mecanismo adequado de difusão da informação de cunho arquivístico podem ser vistas como prejudiciais, pois não só limitam o foco de pesquisa, como também reduzem a geração de conhecimento, sem contar que restringem a expansão do



potencial deste tipo de informação como suporte para a tomada de decisão à formulação de políticas, construção de estratégias, identificação de rumos e oportunidades futuras no âmbito das ações saúde, o que acaba por diminuir sua importância e contribuição.

Ao longo deste estudo percebeu-se a preocupação crescente dos governos, grupos econômicos e setores da sociedade com os processos relacionados à informação. O trinômio “dado, informação e conhecimento” tem sido alvo de atenção face ao seu extraordinário avanço e difusão. Estes movimentos repercutem, também, na esfera governamental brasileira e, no INCQS refletem-se na busca de uma solução para atender a necessidade de organização de seus documentos de arquivo, de forma que as informações contidas nestes, se transformem em um instrumento que contribua para o pleno atendimento de sua missão institucional.

Este recurso, melhor explorado, poderá reverter em benefícios à sociedade, não só na construção de uma legislação sanitária harmônica, mas de políticas industriais e de inovação para produtos, serviços e processos organizacionais que venham a contribuir para estabelecer um sistema de saúde inclusivo e universal.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado, em oito capítulos.

O Primeiro Capítulo – Expõe os motivos que levaram à escolha deste tema, os objetivos a serem alcançados, a metodologia adotada e o universo da pesquisa.

O Segundo Capítulo – Contextualiza a questão da informação e a globalização, as interfaces destas com a ciência, tecnologia e inovação, e suas conseqüências para o Estado, Organizações e Sociedade. Caracteriza a Fiocruz e o INCQS e os situa neste contexto.

O Terceiro Capítulo - São introduzidos os alicerces teóricos, os conceitos, a revisão da literatura que serviram de base para a construção do projeto piloto para Gestão dos documentos de arquivo.



O Capítulo Quatro – Apresenta um perfil da organização, levantamento da conjuntura atual, mais aprofundado, um panorama do INCQS, seu organograma, o que vem a ser o programa da qualidade e situa o arquivo dentro deste programa.

O Capítulo Cinco - Oferece um diagnóstico detalhado da situação do arquivo e o fluxo atual dos documentos produzidos e recebidos no INCQS.

O Capítulo Seis – A metodologia de pesquisa que subsidiou o estudo, como se deu a coleta de dados, através da pesquisa na literatura impressa e eletrônica, questionário, entrevista e observação participante.

O Capítulo Sete – A apresentação da proposta, do novo fluxo dos documentos, o modelo de entrada de dados para construção do módulo integrado do arquivo, modelo da seção da intranet para pesquisa as informações do arquivo.

O Capítulo oito – As realizações, recomendações e conclusões resultantes deste trabalho.

CAPÍTULO 1 – JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E METODOLOGIA

1. 1. Justificativa

Jamais se contou com um acervo de informação acumulada como a que existe hoje, e esta aumenta quotidianamente. “Estamos convencidos de que o trato da questão das informações, se for inadequado constituir-se-á em barreira ao avanço nas soluções, e se inteligentemente observado e implementado, funcionará como alavanca propulsora do sucesso...” (2). Destaca-se assim a apreensão dos governos, grupos econômicos e setores da sociedade com os processos relacionados à informação e sua difusão.

No segmento da saúde, essa importância se sobressai, pois é mais do que necessário que as ações em Vigilância Sanitária e de desenvolvimento econômico estejam articuladas e o Estado desempenhe o seu papel, fundamental, como regulador e promotor não só de uma legislação harmônica, mas de políticas industriais e de incentivo a inovações para produtos, serviços e processos organizacionais que venham a contribuir para a redução das importações, promoção às exportações e a estabeleçam um sistema de saúde inclusivo e universal, ou seja, buscar articular a lógica da inovação industrial e do desenvolvimento econômico, com as políticas de saúde e sanitárias. (3)

As ações de Vigilância Sanitária atuam sobre medicamentos, vacinas, alimentos, materiais de limpeza, cosméticos, agrotóxicos, hemoderivados, portos e aeroportos, no uso indevido de tecnologias e matérias-primas, na manipulação e deposição de resíduos industriais e radioativos e na degradação ambiental, ambiente de trabalho, qualidade da água, enfim em tudo que pode oferecer risco para a população. O INCQS destaca-se como responsável importante na formulação e execução de políticas públicas, por ser um órgão público federal de caráter técnico-científico que assume atividades exclusivas de Estado, possuindo um papel fundamental como agente transmissor de conhecimento em saúde e de apoio estratégico ao SNVS/SUS.

O INCQS atua de forma integrada, interdisciplinar e participativa, na busca de soluções articuladas com o contexto do SUS/SNVS/FIOCRUZ. Tem a convicção de que seu ofício é a



ciência, seu objeto é a saúde e seu compromisso é a qualidade, a melhoria contínua de serviços e produtos abrangendo todas as suas atividades. Para manter-se nos padrões de desenvolvimento global, vem envidando esforços na busca de soluções para situações adversas e para tanto, seus processos de trabalho e métodos de análise precisam estar em sintonia com os avanços tecnológicos de forma a garantir que sua missão -

“Contribuir para a promoção e recuperação da saúde e prevenção de doenças, atuando como referência nacional para as questões científicas e tecnológicas relativas ao controle da qualidade de produtos, ambientes e serviços vinculados à Vigilância Sanitária”.

- possa ser cumprida com eficiência.

Ao identificar a atual situação de seu acervo arquivístico, foram discutidas e consideradas idéias a serem postas em prática. A proposta apresentada neste trabalho vai ao encontro da demanda pela identificação e aplicação de uma metodologia que possibilite a implantação de uma Gestão dos documentos de arquivo ou Informação Arquivística¹, que promova novos usos para o acervo, incremente e fortaleça as atividades do arquivo, além de suprir a necessidade por um modelo que permita a racionalização da atividade, através da identificação, localização, avaliação, processamento, armazenamento, acesso, difusão e retroalimentação de informação de qualidade, validada e bem organizada.

Os benefícios pretendidos para o Instituto são minimizar, senão solucionar, não só os problemas observados no arquivo, mas também otimizar o fluxo operacional da atividade, tornando-a mais racional e econômica, possibilitando maior eficiência na recuperação rápida, no acesso facilitado, na difusão de informação de qualidade, na redução do volume de massa documental acumulada e produzida e no controle efetivo do conteúdo do acervo. Busca-se igualmente despertar a atenção para a importância da utilização destas informações para melhorar procedimentos e produzir novos saberes, na área de atuação do Instituto, com vistas a serem aplicados no interesse da sociedade.

¹ Alguns segmentos preferem utilizar o termo documentos de arquivo outros, informação arquivística, em nosso estudo ambos são utilizados, no sentido de que documentos de arquivo guardam informações arquivísticas.

O acervo arquivístico no INCQS

O INCQS enfrenta problemas no que diz respeito à organização do extenso acervo de dados armazenados em diversos tipos de suportes, excluindo os eletrônicos. Esta situação atingiu um ponto tão crítico que desencadeou a necessidade de intervenção nesta atividade de forma que dentro dos padrões exigidos pela legislação arquivista, em consonância com a legislação sanitária e de acordo com os padrões de qualidade do Instituto, fosse possível a promover a organização deste tipo de informação.

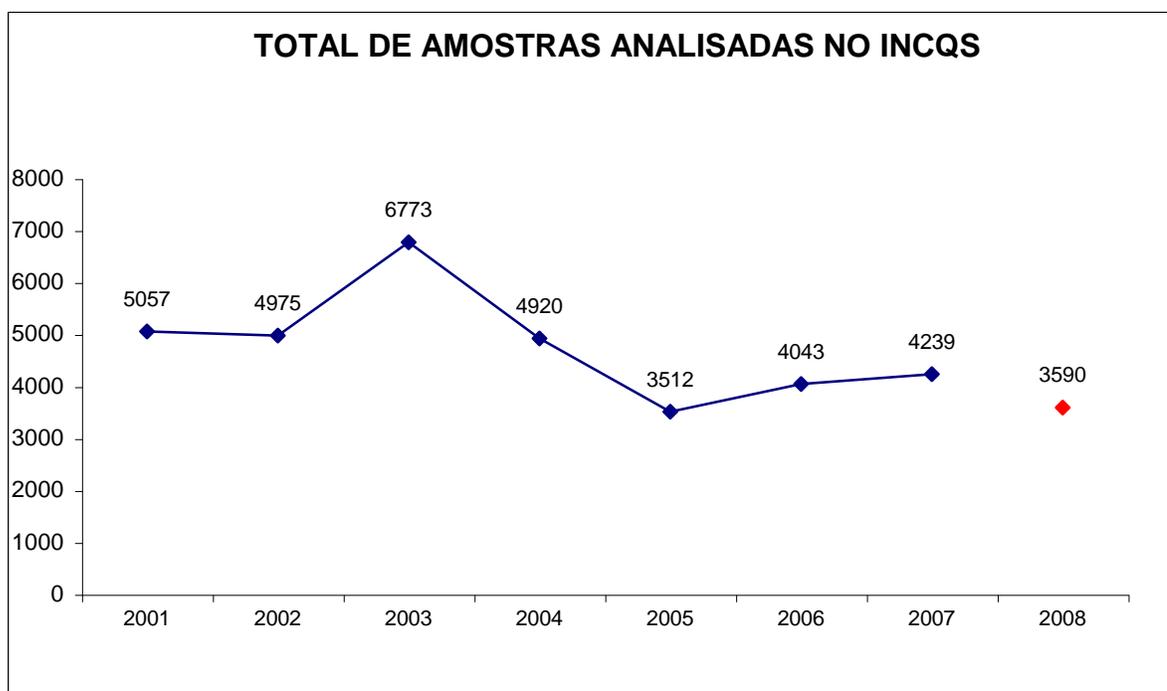
Mas para atender a esta demanda é necessário também, promover o controle efetivo da produção, do crescimento e a preservação da massa documental gerada ao longo dos anos de existência do INCQS, com vistas a atingir eficiência no acesso, na recuperação e difusão de informações que são fundamentais para as atividades de Vigilância Sanitária.

O acervo produzido ao longo dos 28 anos de existência do INCQS está guardado em dois locais diferentes no prédio principal do INCQS, em sala no subsolo do bloco 07, e em salas localizadas no sexto e oitavo andares do prédio da expansão/Fiocruz localizado na Avenida Brasil, 4036, cedidas para tal, e que pertencem a Casa de Oswaldo Cruz e a Diretoria de Administração do Campus, respectivamente. O conteúdo deste acervo não possui registro nem em papel, nem em meio eletrônico. Os sistemas de gerenciamento de dados SGA, SIGADM e SIM, só foram implantados nos anos 2000, 2002 e 2008, respectivamente, e mesmo assim não há como através deles rastrear todos os documentos originais.

Nesta massa documental destacam-se os processos de perícia analítico-laboratorial, atividade que desempenha importante papel na proteção da população contra as situações de risco e fatores nocivos, associados à produção e à comercialização de alimentos, medicamentos, cosméticos, saneantes, produtos biológicos, sangue e seus derivados e outros de uso corrente. “Quando alguém se alimenta, lava a louça, limpa a pia, toma banho, usa um medicamento, toma uma vacina ou se submete a uma cirurgia - em todos esses e vários outros momentos tem contato com o INCQS” (4). São abertos, em média, de 4000 a 5000 mil processos de análise de amostra anualmente. Esta atividade impacta diretamente na qualidade de vida da população, o que ressalta

a importância destas informações estarem acessíveis e disponíveis de forma organizada. Os gráficos abaixo informam a quantidade de processos analisados por ano, de 2001 até 2008.

Gráfico 1



FONTE: Setor de Planejamento do INCQS



A partir do ano 2000 estes processos documentados em suporte de papel, passaram a ser registrados em meio eletrônico através do Sistema de Gerenciamento de Amostras – SGA, desenvolvido pelo próprio INCQS, onde se registra o procedimento de abertura de processo e inclusão de dados de acordo com o caminho que a amostra segue pelos laboratórios de análise. O SGA inclui-se entre as ferramentas de que o Instituto dispõe para monitoramento dos resultados institucionais e somente pode ser acessado por pessoal autorizado. Idealizado originalmente para atender as necessidades do INCQS, também é utilizado nos LACENS dos estados de São Paulo, Pernambuco, Ceará, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Goiás.

Aliado a estes processos de análise de amostra, encontram-se os outros registros que guardam outra parte da história do INCQS (memorandos, cartas, ofícios), documentos relativos aos programas de saúde, convênios, projetos, parcerias, recursos humanos, programa da qualidade, POPs, e etc., oriundos da execução das demais e não menos importantes competências do Instituto. Estes não possuem guarda em meio eletrônico, somente em suporte de papel - quando produzidos ou recebidos são registrados no sistema da Fiocruz, SIGADM (Sistema de Gestão Administrativa), sem nenhuma interface com o SGA - e em um determinado momento serão encaminhados ao arquivo que se encontra em situação crítica, quanto à infra-estrutura de pessoal, espaço físico, material de consumo e permanente, para abrigá-los adequadamente.

Administrar ambientes organizacionais altamente competitivos e instáveis tem sido uma tarefa complexa e requer dos gestores a capacidade de antecipar e reagir às mudanças, não só no ambiente externo, mas também no interno, implementando mudanças necessárias para manter-se estável e em consonância com o mundo globalizado. Desta forma, acreditamos, que as organizações deveriam funcionar como um sistema integrado e coeso, em que as partes se inter-relacionem de forma a alcançar um determinado objetivo com sucesso.

Os desafios, gerados por mudanças internas ou externas a organização, devem ser abordados adequadamente para que não se transformem em ameaças a uma gestão que pretende ser bem sucedida e para tanto dispor de métodos de captação de informação confiável e de qualidade torna-se imprescindível. Ao compartilhar deste pensamento e para que a informação atue como

recurso estratégico que é, sua gestão deve ser considerada como uma atividade essencial dentro da organização, assim como a financeira, marketing, planejamento, recursos humanos e outros.

Nestes dias, em que informação e conhecimento passam a ser chaves para o desempenho de uma instituição para que haja efetividade no seu uso, é preciso que estejam organizadas e com fácil acesso. Segundo Lucas (5) “a informação (...) é um recurso que precisa ser gerenciado para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral”.

Diante deste panorama, como potencializar o uso da informação contida nos documentos de arquivo, no INCQS?

Nossa proposta é que isso seja feito através da promoção de um tratamento adequado aos documentos produzidos e recebidos cotidianamente no exercício das atividades e conferir novos usos aos guardados no arquivo do INCQS.

Este estudo busca uma forma para atender à necessidade de organização e gestão dos documentos de arquivo e da informação neles contida, dentro do INCQS, descolando-se do foco adotado até então, de armazenamento e acesso, para o pressuposto de gestão estratégica e uso “útil”, para que estes se transformem em instrumentos que auxiliem a instituição a atender plenamente a sua missão.

As informações contidas nestes documentos representam um recurso intangível,² que precisa ser melhor explorado com vistas a reverter em benefícios não só ao Instituto, mas conseqüentemente à sociedade. Para tanto exploramos conceitos de Administração, Gestão da Informação, do Conhecimento, Inovação, Arquivística integrada, Gestão Documental dentre outros, com vistas a subsidiar a implantação de um projeto piloto específico para o arquivo do INCQS.

² Os ativos intangíveis não possuem característica física e são de difícil avaliação. Dentro deste grupo estão as patentes, direitos autorais, marcas e principalmente o capital humano, considerado atualmente pelas organizações como o último recurso da vantagem competitiva duradoura.

1.2. Objetivos

O objetivo geral deste estudo é desenvolver um Projeto Piloto de Gestão dos documentos de arquivo, que permita a organização da produção documental gerada e recebida no Instituto e ainda a eficiência no acesso, recuperação e difusão destas informações que são fundamentais às atividades de Vigilância Sanitária.

1.2.1. Objetivos Específicos

- Identificar as características do atual fluxo de produção e recebimento de documentos e seus nós críticos;
- Propor um novo fluxo;
- Propor um módulo integrado aos sistemas de informação existentes (SGA, SIGADM e SIM) para informatização da atividade;
- Propor uma seção na intranet/INCQS para facilitar o acesso e difundir a informação arquivística.

Esta pesquisa levantou as dificuldades encontradas pelos usuários, em relação à área escolhida, através da identificação da situação atual, seus pontos fracos e fortes, visualizando as perspectivas futuras. Proporá e testará, através de um estudo piloto, um novo fluxo para os documentos de arquivo e a normatização de procedimentos visando estabelecer uma gestão informatizada para este tipo de informação, com a implantação de um módulo interativo aos sistemas SGA e SIGADM, além de uma seção na Intranet/INCQS, com vistas a fornecer suporte de atendimento aos usuários, no tratamento adequado da informação arquivística e nas consultas aos suportes em papel e microfilme.

1.3. Metodologia

No processo de investigação, foi escolhido o estudo de caso, uma vez que, este projeto está dirigido à solução de um problema específico, ou seja, a gestão dos documentos de arquivo no INCQS. A abordagem escolhida foi à qualitativa e a coleta de dados foi realizada através da



pesquisa documental, observação participante, pesquisa de usuário e entrevistas semi-estruturadas.

1.4. Delimitação do Estudo e Aspectos Éticos

Esta pesquisa tem seu campo de atuação circunscrita ao estudo da gestão dos documentos de arquivo e sua possível contribuição para o INCQS sob os mais diversos aspectos. Através dos canais formais³ estabelecidos e disponibilizados pelo Instituto, foi realizada a coleta de dados e levantamento documental, com objetivo de aprofundar o conhecimento a respeito do fluxo percorrido por estes desde sua criação ou recebimento até seu destino final, sem, no entanto, se propor a esgotar o assunto.

A presente pesquisa foi devidamente submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da ENSP/FIOCRUZ.

³ Canais formais mencionados aqui se referem a POP – Procedimento Operacional Padrão, documentação obrigatória a ser produzida por cada subunidade organizacional, descrevendo passo a passo como executa as suas atividades. Canais formais: são aqueles oficiais, públicos e controlados por uma organização. Manual de Metodologia da Pesquisa 3ª ed. Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis/2001.

CAPÍTULO 2 - CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1. A Globalização

A globalização é um fenômeno que consiste em uma integração em caráter econômico, social, cultural e político entre diferentes países. Diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo. Através deste processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam experiências, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais por todo o planeta. Deixa as distâncias cada vez mais curtas, facilitando as relações culturais e econômicas de forma rápida e eficiente.

É, ainda, o resultado das inovações tecnológicas e do incremento no fluxo comercial mundial, que levaram ao barateamento principalmente, nos meios de transportes e nas telecomunicações no final do século XX e início do século XXI, favorecendo rápidas mudanças nas estruturas de pesquisa, produção e comercialização, como também pela dinâmica do capitalismo de atingir novos e maiores mercados, principalmente para os países desenvolvidos cujos mercados internos já estavam saturados. Segundo Prusak (6), “Nesse tipo de economia o sucesso é determinado pelo que você sabe e não pelo que você possui. Informação, mais do que a terra ou o capital será a força motriz na criação de riqueza e prosperidade”.

O mundo globalizado impõe desafios constantes face à rapidez com que a informação circula e gera novos conhecimentos e perspectivas de desenvolvimento. A informação mais que um suporte, é um elemento essencial e indispensável. Para Braga (7) no início dos anos 90, do século XX, já se previa que esta seria a base e a razão para um novo tipo de gestão, e que o binômio capital/trabalho seria substituído por informação/conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial. Caminhava-se para a sociedade do saber onde o valor do conhecimento iria suplantar a importância do capital.

A importância da gestão da informação cresceu no final do século XX e tem se configurado como um dos passos para se chegar à gestão do conhecimento e à inteligência competitiva, processos fundamentais para a sobrevivência das organizações. Uma de suas características é o monitoramento da informação em todo o seu ciclo: planejar e organizar seu fluxo, elaborar

normas para sistematizar procedimentos, regular e facilitar o acesso, o processamento, o armazenamento, a difusão e a retroalimentação, para que as informações apoiem com efetividade as operações da organização.

Outra característica marcante da gestão da informação é que esta pode assumir uma finalidade específica, de acordo com o segmento em que esteja inserida. Para o mercado, atua como uma vantagem competitiva sobre a concorrência, através da identificação das ameaças e oportunidades, nas organizações como um instrumento de gestão, um recurso comparável ao material e financeiro, e no auxílio a tomada de decisão. Na sociedade, contribui para ampliar a capacidade de discernimento e conhecimento de forma a desenvolver o potencial intelectual e criativo que permita exercer seu efetivo direito de cidadania.

Já para o Estado constitui uma melhor forma de conduzir os negócios públicos, administrar racionalmente esses recursos para buscar garantir os direitos dos cidadãos. “Para o Estado Gestão da Informação implica em governança” (8). O que significa dizer que informação é um patrimônio, um bem, uma fonte de recursos e como tal precisa ser adequadamente gerido.

No Estado brasileiro, com relação à informação, a iniciativa mais marcante está contida na Constituição Brasileira de 1988, inciso XXXIII, do Art. 5º, Capítulo I, que trata da ampliação do escopo do direito à informação e os casos de sigilo e no parágrafo 2, artigo 216, das atribuições da administração pública quanto à gestão de sua documentação. No nosso recorte, a Informação Arquivística, o marco é a edição da Lei nº 8.159/91, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, e no Decreto nº 4.553/02, que a regulamenta e confere ao Arquivo Nacional a atribuição de implementar a política nacional de arquivos, dentre outras.

A partir desta Lei os órgãos públicos, de uma maneira geral, se viram obrigados a atender aos dispositivos legais e em função disso passaram adotar a gestão documental como técnica de gerenciamento de documentos e arquivos. Primeiramente as preocupações estavam voltadas apenas para a questão de espaço, ou melhor, falta de espaço, volume de documentos acumulados, dificuldades de acesso e recuperação e a necessidade de preservação.

A atuação ficou um pouco limitada aos documentos já gerados e a seu futuro arquivamento ou descarte, ou seja, um foco administrativo que não se coaduna, nem com a definição da Lei Federal nº 8.159/91 (9), que dispõe que Gestão Documental é, “um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”, nem com o objetivo da arquivística contemporânea, onde o documento está diretamente associado à informação, e esta sim precisa estar organizada, disponível e acessível.

Percebe-se a necessidade de um olhar mais aprofundado para o que vem a ser a gestão deste tipo de informação e de suas novas possibilidades, que vislumbramos, podem ser conquistadas com a adoção de metodologias e instrumentos integrados que busquem assegurar a unidade e a continuidade das intervenções no cenário de uma política de organização dos arquivos e o tratamento da informação de cunho arquivístico desde o seu nascimento até o seu destino final.

A chamada Sociedade do Conhecimento traz com ela as mudanças estruturais da economia global das últimas décadas e coloca o ser humano num lugar de destaque como fonte de geração de conhecimento. Para otimizar resultados, tornar-se mais eficiente e atingir seus objetivos, as organizações, o Estado e a própria sociedade precisam incrementar investimentos em qualificação profissional, pesquisa e desenvolvimento, além de adotar práticas gerenciais modernas e voltadas à inovação organizacional, de processos e produtos, condição fundamental para um país que deseja estar em condições de participar dos fluxos da economia mundial.

2.2. Ciência Tecnologia & Inovação em Saúde

O Estado e a Sociedade

Com as transformações advindas da sociedade do conhecimento começa a se delinear um novo modo de relacionamento entre Organizações, Sociedade e Estado. A mudança do cenário econômico, social, político e tecnológico fica caracterizada pela conversão de conhecimento em vantagem competitiva e o desenvolvimento de inovações se torna crucial para as nações. Esta nova sociedade exige respostas rápidas, confiáveis e eficazes.

O advento da Internet teve impacto profundo nesta nova relação, sem nos atermos a uma análise mais aprofundada sobre os aspectos positivos e os prováveis também negativos desta inovação, podemos, de forma empírica, arriscar a dizer que ao reduzir distâncias e aproximar saberes, que antes eram restritos a poucos, iniciou uma revolução no comportamento das pessoas e mudou para sempre as relações na sociedade.

Um ponto importante é a observância em termos da garantia e manutenção destes direitos de acesso e inclusão aos padrões do mundo globalizado.

Desta forma capacitar o aparelho do Estado, em termos de recursos humanos, métodos e processos de trabalho, para produzir respostas satisfatórias para atender as demandas tecnológicas, econômicas e sociais, nos parece o caminho para atender aos anseios desta nova sociedade. Promover a igualdade social e o desenvolvimento da sociedade como um todo, no Brasil e mesmo no mundo, tem sido o grande desafio. O Estado brasileiro precisa, não só conhecer, mas acima de tudo compreender esse processo global para que possa definir, implantar e monitorar políticas sociais e econômicas integradas que promovam a inserção de nossa sociedade neste universo global.

Mas essa inserção precisa se dar em condições de igualdade que possibilitem o enfrentamento da concorrência, em bases iguais, ou menos perversas, através, não só do aumento da capacidade de produção, redução das importações e a geração de riqueza, mas com investimentos em ciência, tecnologia e inovação, que possibilitem alavancar o desenvolvimento do país.

Para Davenport (10) “informação e conhecimento são, essencialmente criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental”. O servidor público é peça fundamental para alavancar a eficiência do Estado, é extremamente importante o reconhecimento desta relação de mão dupla entre pessoas e informação, bem como a necessidade de investimento em Tecnologia da Informação para o alinhamento da informação aos objetivos do Estado. O que nos leva a destacar, a importância do incentivo a inovação e o investimento em gestão da informação para a geração de conhecimento dentro das Instituições públicas.

Informação, Inovação e o Estado

Desde o aparecimento da espécie humana, a informação é considerada de fundamental importância, pois de muitas formas, possuí-la ou não significava estar no limiar entre perecer e sobreviver. Considerada como insumo, recurso, ativo ou outras denominações, seu uso adequado, pelo Estado, organizações e sociedade, pode ser determinante não só a sobrevivência, mas também ao conferir uma posição de destaque, na comunidade global. O certo é que informação, jamais perderá seu “*status*” de fundamental seja para pessoas, empresas ou países.

Dos vários modos que a informação pode ser obtida, de pinturas rupestres à internet, sua difusão e produção nunca foi tão veloz como agora e tão necessária por vezes também perigosa – o excesso e a qualidade da informação estão na agenda de pesquisa de várias áreas do saber, face ao impacto que provocam na sociedade como um todo. Hoje se pode dizer que informação é a matéria-prima para geração de conhecimento e sua apropriação se configura com um dos grandes temas da “sociedade do conhecimento”.

Assim, foi possível perceber que a Informação não representa um fim em si mesma. Organizada e de qualidade, abre um leque de possibilidades e de aplicações. Reconhecer a informação como um recurso estratégico e de desenvolvimento é inovar e ao fazê-lo estaremos no caminho, em conjunto com outras ações para promover uma gestão eficaz.

Joseph Schumpeter (11) influenciou sobremaneira as teorias sobre inovação. Para ele o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, num processo denominado “destruição criadora”. Para o Manual de Oslo, (12) “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Nas palavras de Lastres e Ferraz, (13).

“Definidas de maneira simples e direta, inovações tecnológicas referem-se à utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços. Inovações organizacionais referem-se à introdução de novos meios de organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços. Tais inovações



são vistas como complementares, além de atribuir ao processo de geração e difusão de conhecimentos a função de motor do desenvolvimento econômico”.

Segundo pode-se apreender, inovação pressupõe um processo contínuo, cujo objetivo é a melhoria do desempenho organizacional, de processo ou produto e “dentro de uma economia baseada no conhecimento, inovação desempenha um papel central, é o fator dominante no crescimento econômico nacional e nos padrões do comércio internacional”. (13)

Inovação, informação e difusão em qualquer esfera, institucional, organizacional ou tecnológica, estão intimamente ligadas ao processo permanente de interação, articulação e intercâmbio de informações confiáveis com objetivo de incrementar a geração de conhecimento. Dentro desta lógica o Estado brasileiro precisa buscar mecanismos para incrementar o seu desenvolvimento e se adequar à nova realidade, onde o desenvolvimento de um país está diretamente ligado ao processo de inovação e dispor de informações seguras e confiáveis, constitui um poderoso aliado do processo de gestão pública ou privada. Para Ferreira (14) “a informação no contexto do Estado está voltada para a análise da realidade social e subsequente elaboração, aplicação e controle das políticas públicas que promovam o bem-estar da sociedade”.

A natureza pública da administração determina o registro de praticamente todos os seus atos, segundo Davenport, (10) “os governos foram os primeiros a gerenciar informações estruturadas em papel (...) o arquivamento de documentos, no qual, funcionários numeram e catalogam entradas e saídas de papéis, é o principal foco dessas organizações”. Esta é uma das características mais marcantes deste segmento, que ao invés de ser considerado, por alguns gestores como um problema,⁴ deveria sim ser utilizada de forma mais efetiva, como um recurso para subsidiar e contribuir sob vários aspectos, para o processo de inovação, tomada de decisão, racionalização de procedimentos, pesquisa, dentre outras aplicações e conseqüentemente gerar conhecimento que venha a ser revertido para proporcionar o bem estar da sociedade.

Corroborando este pensamento, Malin (15) destaca que “para Jardim (1998) (...) o estado moderno constitui-se numa das maiores e mais importantes fontes de informação. Seu complexo

⁴ Na maioria das organizações públicas ou privadas esta obrigatoriedade pode ser vista como um problema devido à falta de espaço para armazenamento de tantos documentos em suporte de papel. Por outro lado na opção pelo meio eletrônico, o complicador fica por conta do avanço tecnológico em que novas mídias se sobrepõem a outras com muita rapidez.



funcionamento relaciona-se diretamente com a sua ação produtora, receptora, ordenadora e disseminadora de informações”. Portanto o gestor público dispõe de um ativo, que adequadamente explorado, deixa de ser um problema para se constituir em um benefício.

Na busca por resolver o “problema” do acúmulo de papel, os órgãos públicos adotam todo o tipo de estratégia disponível, para resolver uma situação que é comum e afeta igualmente diferentes órgãos públicos. Cada qual segue na busca por uma solução que resolva de imediato, mas em pouco tempo haja vista a função obrigatória de registrar e arquivar todos os atos, os velhos problemas voltam a assombrar os gestores, fato que pode ser atribuído à falta de visão holística e de adoção de políticas planejadas, integradas e articuladas, dentro e fora da organização.

2.3. A Fiocruz, a Gestão dos arquivos e o INCQS um breve histórico.

A Fiocruz

Criada em 25 de maio de 1900 - com o nome de Instituto Soroterápico Federal - a Fiocruz nasceu com a missão de combater os grandes problemas da saúde pública brasileira. Vinculada ao Ministério da Saúde, sua interface entre a ciência, tecnologia e saúde, lhe confere o título de instituição de ciência e tecnologia em saúde de maior destaque da América Latina. Seus principais objetivos podem ser definidos em: promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico e ser um agente da cidadania.

Abriga atividades que incluem o desenvolvimento de pesquisas; a prestação de serviços hospitalares e ambulatoriais de referência em saúde; a fabricação de vacinas, medicamentos, reagentes e kits de diagnóstico; o ensino e a formação de recursos humanos; a informação e a comunicação em saúde, ciência e tecnologia; o controle da qualidade de produtos e serviços; e a implementação de programas sociais.

Mas, para que possa atingir efetivamente esses objetivos, precisa lidar com as transformações advindas desta era do conhecimento, que exige um Estado mais presente e atuante e capaz de responder, as mudanças técnico-científicas, novos padrões de concorrência e a globalização. Com fatores exógenos e endógenos, problemas políticos, falta de investimento, aportes financeiros



escassos, religiosos e até mesmo raciais, qualidade e quantidade do quadro científico e administrativo, evasão por melhores salários, corporativismo, desvio de rumo, dos objetivos, o desequilíbrio entre as funções que exerce, dentre outros. E responder a estes desafios com objetividade suficiente que lhe permita continuar a transformar conhecimento em ações, produtos e serviços.

Neste caminho a Fiocruz tem sido uma das instituições pioneiras na busca da formulação e implementação de políticas e ações voltadas para este novo universo. No tocante ao seu acervo e a informação arquivística, segue texto fornecido pela Casa de Oswaldo Cruz – COC.

“A proposta de constituição de um Sistema de Arquivos na Fiocruz surgiu a partir da iniciativa do Departamento de Arquivo e Documentação da Casa de Oswaldo Cruz, como desdobramento de suas atividades voltadas para a preservação, valorização e difusão da memória institucional. A ausência no gerenciamento e a sistematização nos processos de tratamento, guarda e uso da informação contida nos conjuntos documentais geram problemas consideráveis, entre eles, a fragmentação dos acervos, o acúmulo indiscriminado de documentos ou a eliminação sem critérios, confluindo para a dificuldade de acesso às informações e o comprometimento da utilização futura da memória contida nos registros das ações desenvolvidas pela instituição.

Assim, o projeto “Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos - SIGDA/Fiocruz, concebido em 1993, foi submetido a Câmara Técnica de Informação, Comunicação e Informática e ao Congresso Interno, que definiu como uma das diretrizes, a constituição de um sistema de arquivos para a Fiocruz.

Quanto a sua estrutura e funcionamento o projeto previa 4 (quatro) instâncias:

1. **Arquivos Correntes Setoriais** que teriam como atribuição a administração de documentos correntes - estreitamente vinculados aos fins imediatos para os quais foram produzidos e que são de consulta freqüente - que ficariam a cargo dos departamentos e setores que compõem as unidades da Fiocruz;
2. **Núcleos Setoriais de Gestão de Documentos e Arquivos - NGDA** que seriam criados nas unidades e teriam como função controlar as atividades de protocolo; reunir, processar tecnicamente e disponibilizar os documentos em sua fase intermediária, ou seja, documentos cujas finalidades imediatas já foram cumpridas, mas que permanecem de utilidade ocasional em seus locais de produção e acumulação originais. Caberiam também aos Núcleos Setoriais de GDA a orientação e coordenação técnica dos **Arquivos Correntes Setoriais** no que se refere à avaliação, proposição, retificação e normatização de rotinas ao nível dos departamentos de sua unidade. Para cada unidade da Fiocruz existiria um Núcleo de GDA, a exceção do Núcleo de Gestão de Documentos e Arquivos da Administração Centralizada, englobando as áreas de administração central, planejamento e presidência;
3. **Coordenação Geral** composta por profissionais das áreas de arquivo permanente (Casa de Oswaldo Cruz - Departamento de Arquivo e Documentação) e de arquivo



intermediário (Diretoria de Administração - Serviço de Comunicações Administrativas), além de coordenar a implantação do sistema, caberia à coordenação, entre outras atividades a orientação e supervisão dos Núcleos Setoriais de GDA em suas tarefas de controle, de arquivo intermediário e de coordenação dos Arquivos Correntes Setoriais dos departamentos e seções em suas respectivas áreas;

- 4. Câmara Técnica** que teria como finalidade possibilitar o encontro periódico da Coordenação com os profissionais encarregados dos Núcleos Setoriais de GDA para o exame e discussão de questões pertinentes à implantação e operação do sistema.

Formulado para ser implantado na Fiocruz como um todo, o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos vem se construindo de forma modular a partir de projetos junto às unidades, de acordo com as suas demandas e sob a coordenação do Departamento de Arquivo e Documentação da Casa de Oswaldo Cruz, que centraliza a cadeia técnica de formulação e implantação operacional.

Em 1996, a partir da solicitação de outras unidades da Fiocruz envolvidas com a obtenção de Certificados de Qualidade, a experiência inicial estendeu-se para o desenvolvimento de projetos no Instituto de Tecnologia em Fármacos (Far-Manguinhos) e no Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS). Objetivando a estruturação de núcleos de gestão de documentos nestas unidades, assim como na COC, foram realizadas ações de diagnóstico da situação dos arquivos e rotinas; identificação e tratamento de massas documentais acumuladas; organização de arquivos correntes; elaboração de planos de classificação de documentos, normas e procedimentos de gestão e cursos de treinamento.

O INCQS

O INCQS oriundo do LCCDM, que foi criado em 1954, posteriormente no mesmo ano, incluída a área de alimentos passa a chamar-se LCCDMA, foi incorporado a Fiocruz, em 1978, com objetivo de aprimorar o desenvolvimento científico e tecnológico na área de controle da qualidade e como órgão de referência nacional para as questões tecnológicas e normativas, relativas ao controle da qualidade de insumos, produtos, ambientes e serviços vinculados à Vigilância Sanitária. Sua criação se deu por intermédio do Ato da presidência nº 044/81-PR, de 27 de julho de 1981.

Mais do que uma simples mudança de nome e de localização na estrutura do Estado houve uma mudança filosófica. Passa de laboratório a Instituto e integra-se a Fiocruz, e passa a ter maior independência das influências políticas e econômicas além de pertencer a um ambiente de alto desenvolvimento científico e tecnológico parte integrante do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária– SNVS – que compreende o conjunto de ações capaz de eliminar, diminuir ou prevenir



riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da produção e circulação de bens e da prestação de serviços de interesse da saúde.

Este segmento engloba unidades nos três níveis de governo: No Federal, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e o Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS) da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). No Estadual, órgão de VISA e o Laboratório Central (LACEN) de cada uma das 27 Unidades da Federação. No Municipal, os serviços de Vigilância Sanitária de cada município e ainda, os Conselhos Nacionais de Secretários Estaduais e Municipais de Saúde (CONASS) e (CONASEMS) e os Conselhos Estaduais, Distritais e Municipais de Saúde, referentes às ações de vigilância sanitária.

Um marco significativo na história do INCQS foi à substituição em 1999 da Secretaria de Vigilância Sanitária-SVS, pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária-ANVISA, estabelece assim um novo desafio ao INCQS, pertencer a Fiocruz e estar subordinado tecnicamente a ANVISA. Mas essa integração desencadeou um forte processo de desenvolvimento em todas as áreas do instituto, consolidando a multidisciplinaridade de suas funções a abrangência de sua dimensão política ao interferir diretamente no modo de produção econômico e social, seja na investigação de denúncias ou no desenvolvimento de programas em saúde.

Na busca por assegurar a prevenção de ocorrência de possíveis efeitos indesejáveis à saúde humana e em consonância com o art. 28 do Estatuto da Fiocruz, de 2003, que estipula as competências do INCQS, destacam-se os seguintes macroprocessos:

- Analítico: análises laboratoriais (fiscal ou de orientação), emissão de pareceres e normas, inspeções de indústrias, hemocentros e/ou laboratórios de ensaios e avaliação de processos de registro de produtos;
- Desenvolvimento Tecnológico: desenvolvimento, validação e/ou implantação de novas metodologias; organização, coordenação e implementação de programas interlaboratoriais, publicações científicas e materiais de referência, desempenha uma função estratégica como fornecedor de microrganismos de referência para instituições de saúde pública, hospitais, universidades e empresas privadas no Brasil e no exterior;



- Cooperação Técnica e Ensino: capacitação de recursos humanos para o SNVS, cursos de pós-graduação lato e stricto-sensu, participação em Comissões, assessoria técnica aos LACENS, consultas, perícias, elaboração e distribuição de documentos técnicos;
- Gestão Estratégica: atua de forma integrada, interdisciplinar e participativa, com enfoque na tomada de decisão e busca de soluções articuladas com o contexto do SNVS;
- Política da Qualidade: melhoria contínua de serviços e produtos abrangendo todas as atividades, em conformidade com os requisitos estabelecidos pela ABNT NBR ISSO/IEC 17025/2005.

O INCQS tem envidado esforços no sentido de não se limitar somente ao atendimento das demandas do SUS/SNVS, busca ampliar a visão do que vem a ser um laboratório de referência nacional, através da ampliação da capacidade analítica, formação de mestres e doutores para concepção de um sistema de referências, dentro de um programa de qualidade, comprometido com o estabelecimento de competência técnica tanto na área laboratorial quanto administrativa.

Busca uma gestão participativa e articulada com as necessidades do Instituto aliada ao desenvolvimento de novos métodos de trabalho que permitam eficiência na consecução de seus objetivos. Ao se engajar no projeto SIGDA, demonstra a importância que atribui a uma adequada gestão de documentos, para em conjunto com suas outras ações alcançar os objetivos de sua missão.

CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Conceitos

A transição da chamada “era industrial” para “era do conhecimento”, fez com que conhecer os caminhos que a informação percorre dentro da organização e como as pessoas se relacionam com ela fosse fundamental para definição de uma estratégia para potencializar seus usos, seja na geração de conhecimento ou no subsídio à tomada de decisão. Segundo Davenport e Prusak (16), “A única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Os projetos desenvolvidos no sentido de mapear o caminho da informação abordam métodos de gestão da informação, que também pode ser considerado como um gerenciamento dos chamados de estoques registrados, e de gestão do conhecimento, ligado ao processo de criação, estímulo ao aprendizado e compartilhamento.

Estes dois conceitos muitas vezes se confundem, portanto foi importante, no âmbito deste estudo, estabelecer os aspectos básicos de cada um, pois embora estejam interligados, e segundo Cianconi (8), “ambas, no nosso entender são partes de um mesmo processo”, o objetivo neste trabalho é abordar, mais detalhadamente, a gestão da informação.

Busca-se neste estudo a interface e mesmo a triangulação destes com a arquivística, a técnica de gestão documental, que são os pilares do gerenciamento da documentação de cunho arquivístico e ainda a adoção da tecnologia da informação e os sistemas de informação, como facilitadores no desenvolver das atividades. Enfim, utilizar todos estes como suportes teóricos para o desenvolvimento de uma lógica que atenda ao INCQS.

O recorte do ambiente de informação que iremos abordar é o das informações institucionais, que circulam nos canais formais⁵, registrados em qualquer suporte (mídia digital, papel, microfilme).

⁵ Os canais formais são oficiais, públicos e controlados por uma organização. Destinam-se a transferir informações a uma comunidade, não a um indivíduo, e tornam público o conhecimento produzido. Os canais formais são permanentes, as informações que veiculam são registradas em um suporte e assim tornam-se mais acessíveis.

Organizá-las e fazer com que cheguem a quem dela precise, no momento certo, de forma a dar suporte para ação. Em nossa busca bibliográfica encontramos vários trabalhos que contribuíram na definição desta concepção, entre eles destacamos:

Pesquisa realizada por Alvarenga Neto (1), conclui que a maioria das empresas que pensavam estar praticando gestão do conhecimento, na verdade, estavam fazendo a gestão dos recursos informacionais. Cianconi (8) em sua tese “Visão de indivíduos e organizações” conclui que o termo Gestão do Conhecimento, em muitos projetos, seriam melhor rotulados de Gestão da Informação.

Malin (15), em artigo, faz uma investigação sobre o papel da informação na gestão pública, um estudo de boas práticas em gestão da informação governamental, a partir de três modelos oficiais estrangeiros, um dos EUA e dois do Canadá. E também (15.a) em sua tese, “Estado e Sociedade da Informação no Brasil”. Uma investigação sobre o papel do estado na gestão pública.

Nonaka e Tacheuchi (17) abordam as noções de conhecimento codificado e tácito e como eles se transformam e se complementam à importância da adoção de um estilo de modelo gerencial que não se restrinja as abordagens *bottom up* ou *top-down*, mas uma variante dos dois, o *middle-up-down*.

Davenport (10) desloca a importância excessiva dada tecnologia da informação para concentrar no aspecto humano e na perspectiva holística. Destaca também importância das informações e conhecimento produzidos não só no nível estratégico, mas também no gerencial e operacional. Alerta que a abordagem ecológica da informação tem seu lado negativo, pois requer experiência administrativa e paciência.

Para McGee e Prusak (18), a informação, vista como uma fonte de poder e um recurso estratégico, se torna decisiva para obtenção de vantagem competitiva e para o aprendizado organizacional e de adaptação a ambientes dinâmicos.

A contribuição de Schellenberg, (19) através das técnicas e os princípios que norteiam os arquivos modernos, a noção de valor de documentos, primários e secundários de acordo com a

fonte de pesquisa, e a necessidade dos governos e governantes em preservarem seus atos como provas futuras de sua gestão, sob a ótica de cultura e história, são necessários, como fonte de informação principalmente sobre as atividades de um Estado.

Silva (20), discorre sobre a gestão arquivística como campo da ciência da informação, abordando o percurso histórico da arquivologia e a discussão semântica sobre os termos que estão no cerne de nossa discussão, gestão, documento, informação, conhecimento e arquivística.

Rosseaul e Couture (21), contribuem com o conceito inovador de arquivística integrada, os instrumentos de gestão arquivística, o deslocamento do foco do documento para o conteúdo, informação. Jardim (22), apresenta a inter-relação da arquivística com a ciência da informação, as noções de arquivo e seus fundamentos, a gestão documental conceitos e práticas, a arquivística contemporânea e suas novas funções e a situação da arquivística no Brasil.

Para construir este referencial teórico, após a pesquisa bibliográfica, apresentamos, a seguir, algumas definições, que não têm a pretensão de esgotar o assunto, mas que constituíram os conceitos básicos que permitirão a construção do pensamento para elaboração do projeto piloto.

Ecologia da Informação	Autor
<p>“Uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais”.</p> <p>“Baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação”</p> <p>“ O ponto central é que essa abordagem devolve o homem ao centro do mundo da informação, banindo a tecnologia para o seu devido lugar, na periferia.”</p>	10
Organização	Autor
<p>Organização, "capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um sistema, de um trabalho, de uma equipe de trabalho e dos recursos alocados”.</p>	23
<p>“Uma organização seria constituída de atores que, diante de um objetivo comum a todos, empreende suas atividades em cooperação, com formas coordenadas e passíveis de predição no agir.</p>	24
Cultura Organizacional	Autor
<p>“Cultura organizacional pode ser entendida como algo que constitui as normas e os valores que ajudam os membros a interpretar eventos e a determinar que comportamento é apropriado ou não”.</p>	25
<p>“Cultura organizacional, é a essência da organização, modelada por fatores internos, tais como a sua história, práticas e processos, e fatores externos, referentes ao ambiente em que está inserida”.</p>	8

Tecnologia da Informação	Autor
“A tecnologia da informação ou informática são termos comumente atribuídos às atividades que envolvam processamento de informação e comunicação integrada através de equipamento eletrônico”.	26
Segundo Damasceno (2001), a Tecnologia de Informação (TI) é conceituada como sendo o conjunto de computadores, sistemas de informação e infra-estrutura de informática e de telecomunicações que se somam aos conhecimentos e procedimentos pré-existentes para criar, armazenar, transferir, consolidar e utilizar a informação de forma abrangente e convergente.	27
Sistemas de Informação	Autor
“Sistema de informação, todo sistema usando ou não recursos da tecnologia da informação, que manipula dados e gera informação”.	28
“Um sistema de informações consiste em um conjunto de componentes interrelacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informação, proporcionado um mecanismo de feedback para atender a um objetivo”.	29
Gestão de documentos	Autor
“A gestão da informação deve se preocupar com os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio corporativo. A Gestão de documentos faz parte desse processo”.	30
“A gestão cobre todo o ciclo de existência dos documentos desde sua produção até serem eliminados ou recolhidos para arquivamento permanente, ou seja, trata-se de todas as atividades inerentes às idades correntes e intermediárias”.	22
Arquivo	Autor
“é o principal instrumento de controle da ação administrativa de uma organização, privada ou pública. São comprovantes dos resultados de suas atividades”.	31
“Conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.”	35
Documento	Autor
“É toda informação registrada em um suporte material, suscetível de ser utilizada para consulta, estudo, prova e pesquisa. Todo documento é uma fonte de informação.”	20
“Documentos são a principal fonte de informação de todas as atividades da organização”	19
Gestão do Conhecimento	Autor
“A Gestão do Conhecimento visa promover o aumento do Capital Intelectual de uma organização, mediante a ampliação de suas capacidades de resolução de problemas com o objetivo de gerar vantagens competitivas.”	8
“É o processo sistemático de procura, seleção, organização, análise e disponibilização da informação, de modo que se possibilite aos trabalhadores de uma organização a compreensão necessária e suficiente numa área de interesse específico.”	32
Gestão da Informação	Autor
“Processo contínuo composto de seis etapas distintas e interrelacionadas: identificação de necessidades informacionais; aquisição; armazenagem; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e uso efetivo.”	33
“Apóia a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem.”	7

Dado	Autor
“... informação desestruturada. O processo de estruturação agrega valor aos dados e os transforma em informações.”	17
“ Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações, descrevem apenas parte do que aconteceu, não fornecem julgamento nem base de sustentação para tomada de decisão.”	16
Informação	Autor
“Dado dotado de relevância e propósito”	10
“a informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia e o seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário”	18
Conhecimento	Autor
“Informação valiosa da mente humana incluem reflexão, síntese e contexto.”	10
“Entendimento dos dados processados.”	34
Arquivística	Autor
“Arquivologia é a disciplina que estuda as funções do arquivo e os princípios e técnicas a serem observadas na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos. Também chamada arquivística.”	35
“a Arquivística contemporânea, calcada na Teoria da Três Idades (corrente, intermediária e permanente) volta-se para a gestão do ciclo de vida dos documentos.”	22

Assim, concluímos que conhecimento é informação, compreendida e absorvida, que por sua vez representa dados, contextualizados. Dados dão origem à informação que por sua vez, gera conhecimento, como um círculo virtuoso.

Neste círculo encontram-se os documentos, produzidos pelas organizações no exercício das atividades. E como estas atividades são executadas por pessoas, essas passam a ser o centro dessa temática, pois indivíduos trazem consigo diversos tipos de conhecimento, experiências de vida, crenças, valores, costumes e outros. Este tipo de conhecimento é chamado de “informal” ⁶ e Nonaka e Takeuchi, (17) tem a seguinte forma,

“O conhecimento tácito, é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros....está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais...pode ser segmentado em duas dimensões, técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas pelo termo “know-how” ...e cognitivo que consiste em esquemas de modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certo”.

⁶ Os canais informais não são oficiais nem controlados e são usados geralmente entre dois indivíduos ou para a comunicação em pequenos grupos para fazer disseminação seletiva do conhecimento.

Já as informações formais são constituídas por livros manuais, normas, que estão relacionadas a informações registradas em algum suporte físico e não mental, que para os mesmos autores, é considerado como, “Conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos”.

A distinção entre esses dois conhecimentos é importante para se estabelecer a diferença entre Gestão do Conhecimento e da Informação. O explícito pode ser identificado, coletado, classificado, processado, armazenamento, disseminado e reproduzido, interna e externa a empresa, independente do suporte em que se encontra, características pertinentes a gestão da informação.

O tácito está na mente dos indivíduos e por isso se torna difícil de ser apropriado e codificado, segundo McGee e Prusak, (18) “Apesar do grande número de dados gerenciados por sistemas informatizados... muito mais dados encontram-se em fichas de papel e em outros pontos fora dos limites dos sistemas informatizados atuais. Um número maior ainda está nas cabeças dos profissionais das organizações”.

Esses dois conhecimentos se tornam complementares e ao uni-los e compartilhá-los com outros indivíduos, geram o conhecimento organizacional. Malin (15), corrobora este pensamento, quando afirma, “A melhoria dos processos organizacionais depende da troca permanente de informações adquiridas a partir do conhecimento individual dos colaboradores e suas experiências”. O conhecimento acontece quando a informação é assimilada e desencadeia uma ação.

Na outra face encontra-se a Tecnologia da Informação e os sistemas de informação, que podem ser consideradas um meio para gerenciar e imprimir um ritmo mais intenso à socialização da informação, aqui a arquivística, na organização, através da captação, armazenagem e distribuição estruturada das informações. Como acrescentam Davenport e Prusak, (16), “O objetivo dessas tecnologias é absorver conhecimento que existe na mente das pessoas e em documentos impressos e torná-los amplamente disponíveis para toda a organização”.

Ainda, segundo Bulgacov (36), “Um sistema adequado de informações e comunicações pretende facilitar o trabalho das pessoas, a aprendizagem e a redução de conflitos, principalmente, reduzir a incerteza das decisões administrativas”.

Assim seguindo essa perspectiva a Tecnologia da Informação viabiliza o desenvolvimento de sistemas de informação que têm como objetivo auxiliar os indivíduos na construção do conhecimento, através da estruturação dos dados selecionados, e de forma também a facilitar a realização das tarefas diárias. As organizações buscam na tecnologia da informação e nos sistemas de informação, soluções para resolver seus problemas informacionais, seja, na captação, identificação, difusão, uso adequado, seja no armazenamento e preservação destas.

No cenário atual as organizações precisam ser flexíveis e adaptáveis ao ambiente dinâmico que caracteriza a “sociedade do conhecimento”, atuando como um sistema aberto, que resulta de uma integração interdependente entre os ambientes interno e externo de seu capital humano, pessoas, suas crenças e valores; o organizacional, suas normas, tecnologias, recursos financeiros e o social, seus clientes e relacionamentos externos, que devem atuar de forma coordenada e cooperativa para que possam atingir o objetivo comum. Assim, informação de qualidade, organizada e disponível, se constitui em uma ferramenta para auxiliar o gestor na consecução de seus objetivos.

Entende-se por organização uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações; sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas flexíveis, embora estáveis. Ela é resultante das interações e interdependência de suas partes.

“Se por um lado os indivíduos que compõem a organização influem diretamente na formação dessa cultura organizacional, por outro lado a própria organização, em termos sistêmico, influi na forma que cada indivíduo atua no seu cotidiano. A cultura organizacional perpassa toda organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização” (30).

A Gestão da Informação, por suas características, possibilita um adequado tratamento aos documentos de arquivo por estar, baseada na busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informação, interna e externa a empresa, independente do meio em que se encontra.



Para Braga (7) “A gestão da informação deve assentar num Sistema de Informação desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes, na medida em que efetua o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão na empresa por forma a criar vantagens competitivas do mercado”.

Aliado a esta, entendemos, também que, gerir o recurso informação arquivística, configura-se em um processo amplo que inclui estabelecer a relação com o ambiente da organização. O gerenciamento da informação se inicia com a definição das necessidades de informação e seu fluxo, mas para atingir o objetivo a que se propõe – uso útil para gerar ações - deverá estar voltada para também para observação do tipo de organização com que se está lidando, identificar seus fatores ambientais sua cultura e o comportamento organizacional em relação à informação, a configuração da estrutura, os processos e as relações organizacionais.

Para McGee e Prusak (18) “A informação funciona como uma” cola “que une a organização”. Assim para estes autores bem como para Davenport, o modo como as organizações gerenciam suas informações também é decisivo no processo de integração da informação. Definir o que é a informação para a empresa, quem a detém, como conservá-la, quem a gerencia, como controlar, utilizar e difundir determina o sucesso na tarefa de gerenciar a informação.

3.2. As Teorias Organizacionais

Desde o início das primeiras civilizações os homens buscam formas de se organizar e o fizeram com base na experimentação e em seu próprio senso. Com a Revolução Industrial surge a necessidade do desenvolvimento e sistematização do conhecimento administrativo que atendesse a realidade fabril daquela época, assim no início do século passado surgem as teorias do campo da racionalização do trabalho, a Administração Científica, Teoria Clássica e Teoria da Burocracia, a primeira com ênfase nas tarefas e as outras na estrutura.

De comum, estas escolas acreditavam que o homem era um ser racional que busca o lucro e a utilidade, "homo economicus". E que a divisão do trabalho e o estabelecimento de normas e regras era o meio adequado de realizar as tarefas, como se fossem máquinas, além de reduzir a influência da organização informal. Ignoravam os fatores situacionais, o ambiente da

organização, os aspectos humanos, as relações, bem como as decisões que não poderiam ser tomadas pelas máquinas.

Devido às inúmeras críticas e restrições desse modelo, surge nos anos 20 a Escola das Relações Humanas e a Comportamentalista que acompanham o desenvolvimento do pensamento de Freud, centram suas posições no "homo social", nas pessoas que trabalham na organização, na influência dos aspectos psicológicos, sociais, e na existência de grupos informais em paralelo aos formais.

As teorias até então têm um campo de atuação restrito ao ambiente interno da organização e para contrapor essa visão, surge o enfoque sistêmico que trata as organizações como sistemas abertos⁷ ao ambiente no qual atuam, com ênfase nos processos de trabalho, suas interações internas e externas e no mecanismo de retro-alimentação. A partir desta abordagem, surge a Teoria Contingencial propondo a adequação da organização às características do ambiente e da tecnologia.

3.2.1. A Teoria de Mintzberg

Mintzberg, com a percepção de que existem diferentes tipos de organizações e que é possível existir um número ilimitado de estruturas organizacionais, propõe que estas sejam agrupadas em função da consistência entre graus de parâmetros de design e níveis de fatores situacionais, ou seja, a maneira como se estruturam para enfrentar as diversas contingências. Para Hall, apud Aguiar e Martins, (37), “Essa é uma abordagem multifacetada, predominantemente baseada nos modos como as organizações se estruturam para fazer face às várias contingências que enfrentam”.

Para Mintzberg, cada uma é caracterizada por um mecanismo de coordenação privilegiado e por uma parte-chave que predomina na organização. Ressaltando que por serem simplificações, puramente, não são encontradas na prática e que à medida que amadurecem podem passar de uma configuração para outra ou mesmo incorporar modelos híbridos que permitam mais de uma

⁷ Sistemas abertos: um sistema aberto (empresa) pode ser conceituado como conjunto organizado e complexo de partes (subsistemas) inter-relacionados, interdependentes e interatuantes. Bulgacov, Manual de Gestão Empresarial, 1999, pg.20.

configuração. Mintzberg, (38), adverte “[...] cada configuração, da maneira pela qual está apresentada, é idealizada – uma simplificação, de fato uma caricatura da realidade”.

Como nosso objetivo não é analisar a teoria de Mintzberg, mas sim estabelecer o perfil do INCQS como organização para poder conhecer e compreender seus mecanismos de trabalho, sua estrutura, seu ambiente e cultura organizacional. Não nos aprofundaremos nestes conceitos, mas oferecemos uma visão geral dos pontos mais significativos, desta concepção, que em função das determinações da Fiocruz, que sugeriu⁸ a adoção dos modelos de estrutura organizacional propostos por Mintzberg como orientadores para o desenho organizacional de suas unidades, levando em consideração suas respectivas missões institucionais.

Segundo o autor parâmetros de *design* representam os meios pelos quais se determina como as diversas atividades organizacionais serão divididas, e depois coordenadas. O nexos entre os parâmetros de *design* e os fatores situacionais seguidos por uma organização origina o mecanismo de coordenação e a parte-chave da organização. A partir dessa configuração o autor identifica a existência de seis estruturas organizacionais básicas. E, através da compressão desses aspectos, é que se torna possível entender as principais características organizacionais de cada configuração.

Parâmetros de design:

- Das posições: Especialização da tarefa; Formalização do comportamento; Treinamento e doutrinação;
- Da superestrutura: Agrupamento em unidades; Tamanho da unidade;
- Dos vínculos laterais: Sistemas de planejamento e controle Instrumentos de vínculo;
- Do sistema de tomada de decisões: Descentralização vertical; Descentralização horizontal.

Fatores situacionais: Idade e Tamanho; Sistema técnico; Ambiente e Poder.

Cada configuração é constituída por seis componentes básicos que se encontram combinadas internamente e em permanente interligação. Mintzberg observou que as configurações mais frequentes são: a Estrutura Simples, Burocracia Mecânica, Burocracia Profissional, Divisionalizada e a Adhocracia.

⁸ Esta sugestão está contida no Relatório do V Congresso Interno da Fiocruz (51).

Observa ainda que dificilmente serão encontradas em seu estado puro, é possível encontrar um pouco de cada estrutura na mesma organização, dependendo do momento que esta esteja inserida pois deve adaptar seus parâmetros de design aos fatores situacionais, e também devido ao amadurecimento da própria organização, embora exista com certeza um tipo que predomine mais que outro.

Componentes básicos:

- Vértice Estratégico: Gestores de topo, e o seu pessoal de apoio. Função, prover a organização do necessário para atingir o objetivo traçado.
- Linha Hierárquica Média: Gestores intermédios. Função, fazer a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional, através de uma hierarquia. – gestores intermédios, função fazer a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional, através de uma hierarquia.
- Centro Operacional: Operadores. Função, executar trabalhos de transformação de input, output distribuição, venda e estoque.
- Logística: Sujeitos que desempenham as funções de apoio, serviços jurídicos, relações públicas e laborais, investigação, etc.
- Ideologia: Os valores, as crenças e as tradições que distinguem as diferentes organizações.

Figura 1 - As Seis partes básicas da organização



Fonte: Adaptado de Mintzberg (38).

Estrutura Simples:

Como o próprio nome, a estrutura é simples encontrada em micro e pequenas empresas. A centralização é mínima. A tecnoestrutura, o planejamento, o apoio logístico, bem como a linha hierárquica intermédia ou é inexistente ou então reduzida. Tem supervisão direta como principal mecanismo de coordenação. O vértice estratégico é o elemento chave, pois a direção centraliza todas as principais funções e decisões.

O fato de ser centralizada apresenta a vantagem na adoção de estratégias, pois o poder e o conhecimento da organização como um todo se encontra nas mãos de um ou poucos, o que confere agilidade, flexibilidade e a adaptabilidade da resposta estratégica. Por outro lado há que se observar que por ser de um tipo de empresa “familiar”, pode sofrer com a falta de isenção e profissionalismo, não se adapta bem a empresas maiores.

Burocracia Mecânica:

Ocorre em organizações muito estruturadas e baseadas na distinção entre área finalística e de apoio. O principal mecanismo de coordenação é a padronização dos processos de trabalho, o trabalho operacional é rotineiro, e os procedimentos são muito formalizados. Esta estrutura é caracterizada por uma elevada divisão do trabalho. O elemento chave é a tecnoestrutura. A centralização de poder é alta, o vértice estratégico controla tudo de cima para baixo. A linha hierárquica e a tecnoestrutura também possuem poder, uma por filtrar as informações e a última por definir todos os procedimentos.

Possui a ser favor a elevada eficiência, devido à padronização dos procedimentos. Embora, ou mesmo por isso, não são receptivas a mudanças. Os conflitos nesse tipo de estrutura são muitos face a especialização, pois tendem a achar que seus objetivos são mais importantes que os dos outros. O que às vezes leva ao estabelecimento de poderes paralelos. Não se adapta muito bem a ambientes complexos e dinâmicos.

“Contanto que seu ambiente permaneça perfeitamente estável, a Burocracia Mecanizada não enfrenta grandes dificuldades de adaptação. Seus procedimentos padronizados lidam com os problemas rotineiros de coordenação, e os não rotineiros deixam de aparecer”. (38)

“A época atual não está ao lado da Burocracia Mecanizada. Os maiores níveis educacionais aumentam as aspirações do trabalhador – isto é, despertam a necessidade de auto-realização às expensas da necessidade de segurança. Além disso, o sistema de previdência social está cuidando de certas necessidades de segurança, dando ao trabalhador a opção de não fazer nada e não passar fome”. (38)

Burocracia Profissional:

Nessa, a autoridade é ditada pela competência. E existe padronização, mas das habilidades dos profissionais, o centro operacional é a parte chave é uma estrutura descentralizada horizontal e verticalmente, o que confere mais autonomia ao profissional que tem poder de controle. È mais encontrada em hospitais, universidades e afins.

A maior vantagem desta tipologia é que os profissionais dispõem de um elevado grau de desempenho nas tarefas especializadas que executam. O maior problema é o conflito de interesses, derivados da descentralização, que faz com que cada grupo caminhe para o lado que quiser não importando o todo. O que, por vezes, pode significar investimentos elevados em projetos semelhantes ou desnecessários do ponto de vista global, o que pode levar à queda da organização.

“A Burocracia Profissional é a única entre as cinco configurações que responde a duas das necessidades supremas de homens e mulheres contemporâneos. É democrática ao disseminar o poder diretamente a seus trabalhadores (pelo menos aos profissionais). Dá-lhes ampla autonomia e libera-os da necessidade de coordenar o trabalho de seus colegas e de todas as pressões e políticas existentes...a autonomia permite aos profissionais aperfeiçoarem suas habilidades, livres de interferência.” (38)

Burocracia Divisionalizada:

Pode ser considerada uma estrutura incompleta, pois é composta por unidades semi-autônomas, que possuem sua própria estrutura e estão ligadas somente por uma administração que lhes



fornece apoio e as avalia periodicamente. Normalmente as unidades assumem uma configuração de burocracia mecanizada. Esse tipo de estrutura é mais adaptável a empresas grandes e privadas, mas também podem ser encontradas em hospitais ou universidades com uma sede central.

O ponto chave deste tipo de organização é a linha intermediária, mas o vértice estratégico é amplo, pois coordena todas as unidades. A padronização de resultados é o seu principal mecanismo de coordenação. Como vantagem, o fato de serem várias empresas em uma, caso alguma apresente problemas em seu setor produtivo, outras podem garantir a saúde financeira. Embora o fato de serem descentralizadas possa gerar um ambiente muito competitivo, custos elevados na manutenção de tantas estruturas e duplicações de funções.

Adhocracia:

Própria para empresas de ponta, de cunho altamente tecnológico e inovador, tais como: aeroespacial, de petróleo, informática e outras. O ajustamento mútuo é o seu principal mecanismo de coordenação, pois são agrupados em programas ou projetos para atingir um objetivo proposto. Seu componente chave é a linha hierárquica. O ambiente é complexo e dinâmico. Possui pouca formalização, devido aos elevados níveis de competência, e a especialização do trabalho é horizontal, baixa diferenciação vertical, resultado dos serviços de administração serem mínimos. Apresenta elevada flexibilidade.

O poder de decisão é descentralizado vertical e horizontalmente, porque a administração pode não apresentar qualificações suficientes para a tomada de decisão. A tecnoestrutura é inexistente, pois esta configuração baseia-se nas qualificações e competências profissionais ao invés da cadeia hierárquica. As Adhocracias apresentam como vantagem o trabalho em equipe “ad hoc” permitindo à organização adaptar-se facilmente às mudanças e permitindo também uma grande coordenação dos profissionais. Contudo, o fato de não estar definido de quem é a liderança, nem as responsabilidades, podem gerar conflitos entre os profissionais.

“De todas as configurações, a Adhocracia é a que demonstra menor reverência aos princípios clássicos da administração, especialmente a unidade de comando”.(38)

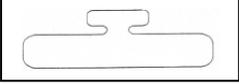
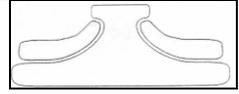
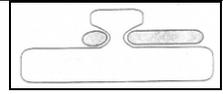
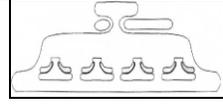
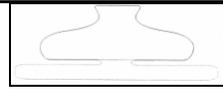
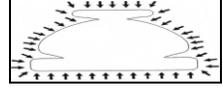
Estrutura Missionária:

As organizações que possuem este tipo de configuração apresentam características singulares, são normalmente antigas, pois são conduzidas por uma ideologia que envolve todos os membros, e os encaminham na mesma direção e, em geral, se aplicam a ordens religiosas, cooperativas, entidades filantrópicas, dentre outras. O principal mecanismo de coordenação é a socialização e a padronização de normas, desta forma predomina a doutrinação e a especialização é baixa. A comunicação informal nesta configuração é a mais utilizada e predomina a descentralização, se um membro se identifica com as crenças e os valores da organização, ele está apto a tomar decisões.

Estrutura Política:

Mais encontrada em partidos políticos surge quando a organização não tem uma parte que predomine, nem mecanismo de coordenação e a centralização é variável. É caracterizada pela atuação das várias forças em todas as direções e sentidos, elevando a tendência a proporcionar competições internas que originam diversos conflitos que fragilizam a organização, pois é muito sujeita a protecionismos.

Quadro 1 – Síntese das dimensões das configurações organizacionais.

Tipo de Estrutura	Estrutura, Principal Mecanismo de Coordenação e Poder	Planejamento e sistemas de controle e Sistema Técnico	Ambiente e Comportamento formalizado (burocrático/orgânico)	Tipo de centralização e Especialização
Estrutura Simples	 <p>Vértice Estratégico. Supervisão direta.</p>	<p>Pouco planejamento e controle.</p> <p>Simples não regulado.</p>	<p>Simples e dinâmico, às vezes hostil.</p> <p>Pouca formalização, orgânica.</p>	<p>Centralização vertical e horizontal.</p> <p>Pouca especialização.</p>
Burocracia Mecânica	 <p>Tecnoestrutura. Padronização dos processos de trabalho</p>	<p>Planejamento das ações.</p> <p>Regulado, não automatizado, nem sofisticado.</p>	<p>Simples e estável</p> <p>Muita formalização, burocrática</p>	<p>Descentralização horizontal limitada.</p> <p>Muita especialização horizontal e vertical.</p>
Burocracia Profissional	 <p>Centro Operacional. Padronização das qualificações.</p>	<p>Pouco planejamento e controle.</p> <p>Nem regulado e nem sofisticado.</p>	<p>Complexo e estável.</p> <p>Pouca formalização, burocrática.</p>	<p>Descentralização horizontal e vertical.</p> <p>Muita especialização horizontal.</p>
Estrutura Divisionalizada	 <p>Linha Hierárquica Intermédia. Padronização dos resultados</p>	<p>Muito controle de desempenho.</p> <p>Divisível, ou se não, simples e não regulado.</p>	<p>Relativamente simples e estável; mercados diversificados.</p> <p>Muita formalização dentro das divisões, burocrática.</p>	<p>Descentralização vertical limitada.</p> <p>Alguma especialização horizontal e vertical.</p>
Estrutura Adhocrática	 <p>Logística. Ajuste mútuo</p>	<p>Planejamento limitado de ações.</p> <p>Muito sofisticado e automatizado ou não regulado e nem sofisticado.</p>	<p>Complexo dinâmico as vezes diferente.</p> <p>Pouca formalização orgânica.</p>	<p>Descentralização seletiva.</p> <p>Muita especialização horizontal.</p>
Estrutura Missionária	 <p>Ideologia. Padronização de normas</p>	<p>Pouco planejamento e controle.</p> <p>Simples e não regulado.</p>	<p>Simples.</p> <p>Pouca formalização burocrática.</p>	<p>Descentralização pura.</p> <p>Pouca especialização.</p>

Assim cada estrutura, dispõe de características que as diferenciam, mas não as excluem de estarem presentes em uma mesma organização e nem impedem que na busca pelo equilíbrio entre os parâmetros de *design* e os fatores situacionais, novos modelos possam existir. A configuração da estrutura organizacional influencia o modo como a empresa lida com a informação. Para McGee e Prusak (18) “A estrutura organizacional é o mecanismo mais comum para a integração, fornecendo ferramenta para a transmissão da informação em toda a organização”.

Na era do conhecimento o capital intelectual se destaca como uma vantagem para qualquer organização e sendo estas comparáveis a um sistema e este tem na estrutura organizacional seu suporte de interação, entender o valor da participação das pessoas no processo de gestão da informação, nos remete a Davenport (10)

“Considero a ecologia, ciência de compreender e administrar todos os ambientes,...poderíamos descrever ecologia da informação como administração holística da informação ou administração centrada no ser humano. O ponto central é que esta abordagem devolve o homem ao centro da informação....”.

Embora Davenport pretenda também desmistificar a tecnologia da informação, nossa identificação é pela sua ênfase nas pessoas e suas capacidades para identificar, categorizar, interpretar e integrar a informação na organização.

3.3. A Ecologia da Informação.

A Ecologia da Informação, defendida por Davenport além de exigir um modo holístico de enxergar o ambiente informacional, também recomenda as organizações à utilização de pelo menos um dos quatro atributos chave, descritos a seguir, sendo que a ecologia da informação adota todos, mas que se pelo menos um for utilizado a organização já estará mais próxima da abordagem ecológica:

1 – Integração dos diversos tipos de informação, “a verdadeira integração não ocorrerá sem maiores mudanças nas abordagens de gerenciamento e na estrutura organizacional” (10). Os diversos sistemas de informação devem estar interligados de forma a permitir aos usuários dispor dos dados que necessários aos diversos aspectos que precisam pesquisar e fazer as combinações possíveis de acordo com seus interesses. As organizações precisam se comunicar de forma mais

eficiente, mas de maneira geral, se preocupam em dispor de indicadores de desempenho, relatórios sobre orçamento e finanças ou outros dedicados a situações atípicas ou transitórias.

2- Reconhecimento de mudanças evolutivas: a organização precisa ter como pressuposto que as transformações fazem parte do cotidiano, principalmente numa sociedade do conhecimento, em que as inovações se sucedem e a sobrevivência de uma empresa depende da capacidade de adaptação e estas mudanças. Assim também as formas de captar e tratar dados, para que se tornem informações relevantes que sirvam de base para tomada de decisão, precisam ser flexíveis e adaptáveis as necessidades da organização.

Para Cianconi (8) “A evolução da tecnologia deveria liberar as pessoas para trabalhos mais criativos,...contribuir para aquilo que somente o ser humano pode fazer, cuidar das exceções, estabelecer as normas, as regras...compartilhar experiências de modo a ampliar e gerar conhecimento”.

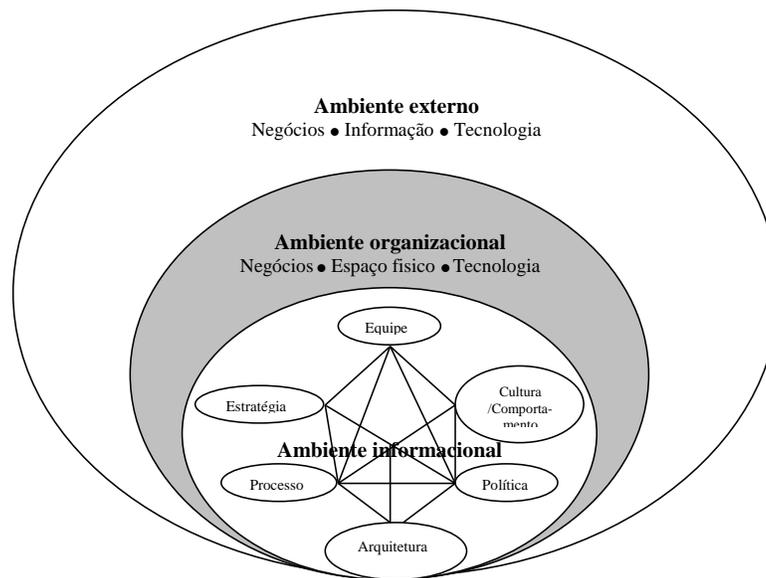
3 – Ênfase na observação e na descrição, Davenport neste item se remete a Mintzberg, de quem já declarara um admirador, por considerá-lo como um defensor da abordagem ecológica, mas também no que concerne a sua visão organizacional, quando declara, (10) “quanto ao planejamento estratégico, se não pudermos prever o futuro, não devemos planejá-lo em detalhes”. Fazer uma análise dos processos informacionais que existem dentro da organização e conhecê-los profundamente é fundamental para que sejamos capazes de adaptá-los as necessidades emergentes.

4 – Ênfase no comportamento pessoal e informacional, para Davenport, (10) “pensar nas pessoas envolvidas significa não apenas oferecer informação - ou até mesmo observar o que fazem os funcionários - mas também facilitar o seu uso efetivo”. Este atributo está ligado diretamente a cultura organizacional sobre a informação, que tipo de informação é realmente relevante para a empresa e como alterar o comportamento das pessoas com relação a informação.

Como bem coloca Mintzberg (38) “Tratar as pessoas como ‘meios’, como ‘categorias de status e função em vez de como indivíduos’, teve a como consequência destruir o significado do próprio trabalho”. Este é o atributo que consideramos chave dentro de nosso estudo. Nossa crença é que iniciativas que não atentem para o processo ecológico para construir uma visão global da

organizações estão fadadas ao fracasso, pois se as organizações são como sistemas, provocar uma alteração em um ponto significa mexer com todo o conjunto.

Figura 2 - O modelo ecológico para o processo de gerenciamento da informação.



Fonte Davenport,(10) p. 51

3.3.1. A Análise do Ambiente.

A análise do ambiente procura explicar os efeitos que os ambientes interno e externo exercem no curso e futuro das empresas, a seleção das variáveis a serem estudadas e das técnicas utilizadas nesta análise são importantes para limitar os gastos de tempo e recursos durante o processo. Para Maldonado (39), “análise ambiental é maneira pela qual a empresa procura conhecer o seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre. Por isso quanto melhor for o sistema de monitoramento do meio ambiente com o qual a empresa conta, maior a probabilidade de sucesso”.

O ambiente, na ecologia da informação.

Ambiente externo:

É composto por elementos que influenciam a organização, mas esta não dispõe de meios de controlar ou intervir. Não estamos tratando apenas de empresas de porte global, mas que têm poder para alterar alguns cenários, estamos incluindo também Leis, políticas de governo, o clima, as crises econômicas, epidemias e etc, enfim que acontecem independentemente de sua vontade ou decisão.

Segundo Mintzberg (38),

“o ambiente compreende virtualmente tudo de fora da organização – sua tecnologia (o conhecimento básico que ela deve extrair), a natureza de seus produtos, os clientes e competidores, a localização geográfica, o clima econômico, político, e mesmo o meteorológico, nos quais deve operar, e assim por diante”.

Neste ambiente as informações a serem prospectadas referem-se principalmente, ao mercado de negócios e tecnológicos. É preciso saber capturar, identificar e compreendê-los para uso em prol da organização, para que esta não ser surpreendida por situações as quais não tenha tempo ou mesmo capacidade para se adaptar. Como afirma Davenport, (10), “nenhuma empresa é forte o bastante para ignorar ou controlar seu ambiente externo quando se depara com tendências setoriais e orientações do governo local ou se engaja em uma batalha de marketing”.

Ambiente Organizacional.

Para Daft, apud Roquete, Silva e Cazarini (40), ambiente organizacional significa, “todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetá-la como um todo ou parte dela”.

Para Davenport (10) a forma como o ambiente organizacional está estruturado pode ser positivo ou restritivo ao gerenciamento ecológico da informação. Identificar a situação administrativa da empresa, sua estratégia de negócios, os processos administrativos, a cultura e a estrutura organizacional, sua política de recursos humanos, as tecnologias que emprega e sua infraestrutura física são cruciais para se desenvolver o processo de gerenciamento da informação.

Ambiente informacional.

O ambiente informacional engloba os componentes mais críticos do processo ecológico da informação.

O primeiro, a estratégia da informação diz respeito ao que a organização pretende fazer com a informação, que tipo deverá ser prospectada, privilegiada ou descartada. Segundo Davenport, (10), esta etapa pode abranger todos os aspectos da ecologia da informação e por esse motivo deve-se começar o processo por ela.

Neste aspecto, este projeto já atingiu esta finalidade, pois é do interesse da alta administração que a informação arquivística seja tratada como um recurso importante dentro da organização, assim como as demais áreas e que é necessário a participação e o envolvimento de todos, sem o qual não será atingido o objetivo esperado.

A política da informação implica em aspectos da configuração da estrutura organizacional. Este o tipo de estrutura define a modelo de política informacional que é praticada na empresa. De acordo com Davenport, (10), “Em praticamente todas as organizações, a informação é influenciada a cada minuto pelo poder, pela política e pela economia”.

O autor descreve quatro modelos para gerenciar a informação e, neste mesmo caminho, McGee e Prusak (18), ao estudarem vinte cinco empresas, identificaram cinco estilos de gerências da informação, esses autores defendem que, de acordo com os resultados da pesquisa, a utopia tecnocrática, a anarquia e o feudalismo, são os menos eficazes que a monarquia e o federalismo.

Davenport (10) tem no federalismo seu modelo preferido, mas defende que o melhor para empresa é que a estrutura política seja adequada às suas características organizacionais. Considerando que o INCQS é um órgão público que executa tarefa específicas de Estado o gerenciamento da informação, está ligada ao tipo de estrutura política que a empresa possui; segundo a tipologia de Mintzberg, o instituto atua num modelo híbrido de burocracia mecanizada, profissional e adhocracia, com prevalência da burocracia profissional, de acordo com a análise

contida no relatório do V Congresso Interno da Fiocruz (51), o centro de poder está nos operadores funcionais. Concluimos que o melhor modelo seria o Federalismo.

Como descreve Davenport (10) "O federalismo trata a política – incluindo a informacional – como atividade legítima e necessária". O que é praticamente a forma como o INCQS atua com relação à informação, haja vista o apoio ao desenvolvimento de sistemas integrados de gerenciamento de dados, a difusão de informações através da intranet, relatório de atividades e revista qualidade em casa, e ainda na iniciativa de investir na reformulação da metodologia da informação arquivística, ao disponibilizar recursos para este projeto.

Gerir a informação arquivística deve envolver todos os setores que recebem, utilizam e disseminam informações, neste contexto é fundamental trabalhar de forma sistêmica e integrada, mas para que isso aconteça a organização deve possuir características que permitam essa interatividade.

Quadro 2 - Principais características dos modelos de gerência.

Maior controle central

Estilo	Descrição
Monarquia	A maior parte da informação é controlada pelos líderes que podem ou não compartilhar com o resto da organização.
Federalismo	Privilegia o consenso, a negociação e a política. O gerenciamento se desloca entre o controle central e o disperso.
Feudalismo	É a mais comum, gerenciamento da informação por unidades de negócio ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas o que julga de interesse.
Anarquia	Mais perigosa ausência completa de uma gerência da informação, os indivíduos gerenciam sua própria Informação.
Utopia Tecnológica	Baseada na tecnologia se apóia em programas e sistemas de informação.

Menor controle central

(Fonte: Davenport (38) adaptado pela autora)

Destaca-se como o ponto mais importante, a cultura e comportamento em relação à informação, que mexe com raízes profundas, com valores constituídos a longo de diversas trajetórias organizacionais, modelos e métodos de trabalho estabelecidos e o mais importante posturas e atitudes individuais e coletivas com relação a importância da informação, como resume Davenport, (10), “ Em termos simples, comportamento informacional se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui busca, uso, alteração, troca, acúmulo e até mesmo o ato de ignorar informes.”

Este aspecto do modelo foi o que mais nos preocupou em termos de aplicação do piloto, pois de acordo com os conceitos que tomamos por base, é onde reside a maior parcela de resistência a mudanças ou inovações. E como o que propomos altera de forma substancial comportamento organizacional, uma vez que, mexe com a forma já estabelecida, por vezes há anos, de executar aquela tarefa, implica em mudança de rotinas. Podemos apostar que parte pode se sentir atraída pela opção de tentar o novo, mas parte com certeza resistirá a sair de seu conforto organizacional.

A equipe da informação, preferencialmente deve ser multidisciplinar para contribuir para o processo informacional sob os seus diversos olhares, com capacidade para identificar, interpretar, categorizar, filtrar as informações e acima de tudo agregar valores a estas. Para que isto aconteça é preciso atender segundo Davenport, (10) a seis características que determinam o valor da informação e todas estão inter-relacionadas.

Quadro 3 - Características que determinam o valor da informação.

Exatidão	Sem erros
Oportunidade	Atualizada
Acessibilidade	Rapidez de acesso
Envolvimento	Utilidade
Aplicabilidade	Uso imediato
Escassez	Grau de dificuldade na obtenção

A equipe do INCQS que atua nesta área, além da autora com formação em administração e experiência em gestão, conta com uma arquivista, também com experiência em implantação de gestão documental e em gestão de arquivo e ambas contam com o apoio da tecnologia da

informação, através de seu próprio conhecimento e da equipe de desenvolvimento de sistemas do INCQS.

O processo de gerenciamento da informação, segundo Davenport, (10), “trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. É composto por quatro passos que devem ser seguidos a fim de tornar a Gestão da Informação mais efetiva, elevar o seu grau de importância e estabelecer um responsável por esta atividade, dentro da organização.

Figura 3 - Resumo do modelo de Davenport.



Fonte Davenport (10), p.175.

Determinação das exigências: Constitui-se no primeiro passo, identificar como a organização percebe o seu ambiente informacional, acompanhar os usuários para identificar os tipos de informação que desejam. Conhecer os diversos tipos de informação, estruturada, não estruturada, formal, informal, computadorizada e não computadorizada.

Obtenção da Informação: Uma atividade contínua de exploração do ambiente informacional, classificação destas informações e formatação e estruturação das informações.

Distribuição: Envolve a ligação entre os funcionários e as informações que necessitam.

Uso da Informação: A maneira como o funcionário a utiliza, procura, absorve e faz uso da informação no cotidiano. É difícil de mensurar. Devem ser estabelecidos métodos de avaliação distintos de acordo com o objetivo da pesquisa.

Para Davenport (10) “um dos motivos que levam ao uso da arquitetura⁹ vem do fato de que as informações normalmente encontram-se muito dispersas nas organizações”. Nosso objetivo ao desenvolver uma seção na intranet do INCQS é permitir que seja criado um espaço para informação arquivística, que possibilite a consulta e acesso mais rápido e de forma personalizada, onde usuários façam suas consultas em seus próprios locais de trabalho, com as combinações que lhe forem necessárias, bastando somente fazer a solicitação de desarquivamento ou consulta via sistema, caso o documento de interesse não esteja microfilmado ou mesmo digitalizado. Tem como objetivo também levar o arquivo ao convívio da organização.

Pode-se observar que este processo, assim como o processo ecológico de Davenport, tem nas pessoas o seu foco, fator que nos aproxima desta metodologia, pois acreditamos que é preciso sensibilizar as pessoas a entender e valorizar a os documentos de arquivo enquanto informação relevante para o desenvolvimento da organização, a tomada de decisão, como um recurso de pesquisa e tomada de decisão e não como informação morta, passada e desnecessária – porque foi arquivada.

É preciso despertar a consciência de que a informação, recebida e produzida, precisa ser organizada segundo os fundamentos da arquivologia, com relação a teoria das três idades(vide página 67) e a classificação arquivística, para que possa haver sucesso no controle da produção, acesso, preservação e difusão desse tipo de informação. E que esta também contribui para o processo de aprendizado da organização.

Dentro desta perspectiva, é preciso conhecer a organização como um todo, seus aspectos internos e externos. O autor enfatiza que apesar de sua teoria se concentrar no ambiente informacional, não podem ser desprezadas as influências que os outros dois ambientes exercem sobre o processo de gerenciamento da informação, principalmente porque o organizacional também sofre influência do ambiente externo, embora os limites entre os três não possa ser estabelecido na prática, compreender o cenário que envolve a organização é fundamental para um bem sucedido

⁹ Arquitetura da Informação, segundo Daavenport (10) “faz a ponte entre o comportamento, processos e pessoal especializado com a estrutura organizacional, espaço físico e métodos administrativos”, ou seja pode ser entendida como um guia para estruturar e localizar a informação a fim de evitar desperdícios.

gerenciamento informacional. Por esta razão o atributo descrição para Davenport é tão importante, “ Descrição é o atributo fundamental da ecologia informacional” (10)¹⁰.

Para propor qualquer alteração ou mudança na forma de executar uma atividade, é imperioso que se conheça profundamente a forma como a atividade é realizada e até mesmo o porquê de ser assim – esta observação é importante porque no serviço público, muitos procedimentos não são escritos e vem sendo passados pelos usos e costumes dos antigos servidores aos novos – pois em muitos casos mudar rotinas já estabelecidas é a tarefa mais difícil na implantação de qualquer projeto.

A outra face desta moeda diz respeito à credibilidade do processo, ou seja, envolve o saber por trás do método, em que base científica este se sustenta. Assim, após o processo de estabelecimento do método a ser adotado para ser implementada a Gestão da Informação Arquivística, é preciso esclarecer também ao usuário, quem queremos que participe e se envolva neste projeto, o porquê da alteração, inclusão e exclusão de certos procedimentos.

3. 4. A Arquivística.

A Arquivística também conhecida como Arquivologia, tem por objetivo, “o conhecimento da natureza dos arquivos e das teorias, métodos e técnicas a serem observadas na sua constituição, organização, desenvolvimento e utilização” (35). Ao abordarmos o tema Gestão da Informação arquivística tornou-se fundamental a compreensão do surgimento desta ciência, dos arquivos e o desdobramento das técnicas utilizadas para gerir as informações contidas nos documentos nele depositados.

Vários autores observaram que a preocupação em conservar os documentos já existia entre os povos mais antigos. Segundo Indolfo et al (41) “os egípcios, gregos e romanos possuíam arquivos bem estruturados. Milhares de papiros egípcios descobertos em arquivos religiosos, locais ou privados alcançaram a nossa época”.

¹⁰ Para Davenport (10), devemos nos tornar mais observadores e descritivos ao tratar o gerenciamento da informação, desenvolver mecanismos para mapear a informação e conhecer profundamente os processos informacionais.

Para Schelleberg (19) “Os arquivos como instituição, provavelmente, tiveram origem na antiga civilização grega. Nos séculos V e VI a.C. os atenienses guardavam seus documentos de valor no templo da mãe dos deuses... conservavam tratados, leis...e demais documentos oficiais”. Supõe-se que até o século XIII, os povos continuaram guardando seus documentos para fins probatórios.

Entre os séculos XIV e XVIII, os governos centralizaram seus arquivos e os utilizaram para sua administração. Neste período surgem normas sobre as rotinas da profissão de gestão de arquivos.

Ainda, segundo Schelleberg (19) no auge da revolução francesa (1789) foi decidido que deveria ser criado um arquivo para guardar os documentos relativos à nova França, que contaria suas conquistas e glórias, mas esbarraram em um problema: o que fazer com os documentos do passado que datavam dos séculos XII e XIII? “Os revolucionários mais radicais insistiram em sua destruição, pois neles estavam consolidados os direitos e privilégios do Estado”. Esse foi um marco importante na história dos arquivos, pois a partir de então os arquivos passam a ser de propriedade pública e de responsabilidade do Estado e que os documentos ali guardados não poderiam mais ser destruídos em face de sua importância para a Sociedade.

O século XIX traz consigo a tendência à percepção do valor histórico dos arquivos, já que durante os séculos anteriores sua importância estava diretamente ligada ao valor administrativo, legal ou fiscal. “As razões para a criação do Public Record Office Britânico, tanto foi de ordem prática, como de ordem cultural” (19). Buscava-se ainda a conservação, preservação e organização dos arquivos públicos, além do reconhecimento de seu valor histórico, ampliando o foco para além do caráter probatório.

O século XX foi marcado por acontecimentos que culminaram no desenvolvimento dos princípios arquivísticos voltados para a gestão dos documentos. Após 2ª Guerra Mundial, houve um alto crescimento da produção documental, que acarretou problemas no que diz respeito ao gerenciamento dos documentos. “... após a Segunda Guerra Mundial, inicia-se uma expansão inédita da produção documental, cujo efeito direto é a obstrução da capacidade gerencial das organizações governamentais” (41).

Foi necessário recorrer à aplicação de princípios de administração científica, principalmente os que dizem respeito a planejamento, controle e racionalização, no sentido de encontrar uma forma de implantar instrumentos que pudesse reduzir, organizar e tornar acessível a massa documental que se acumulava. Através do estabelecimento de rotinas e processos que garantissem um adequado fluxo da informação, sua qualidade e acessibilidade.

Segundo Silva et al, apud Marques (42), a década de 70 foi de suma importância para desenvolvimento da ciência. Abaixo alguns fatos que marcaram o período:

- “As preocupações quanto à reconstituição do patrimônio arquivístico nacional e com questões de natureza técnica”;
- a criação do Programa Geral de Informação (PGI), em 1976, para servir de ponto de convergência às atividades da Organização das Nações Unidas para Educação, a ciência e a Cultura (UNESCO) em matéria de informação especializada, de documentação e de arquivos;
- a criação do Programa de Gestão de Documentos e de Arquivos (RAMP)¹¹, pelo Conselho Internacional de Arquivos (CIA), em 1977;
- a publicação do *Manuel d’Archivistique (Direction des Archives de France, 1970)*, da obra *Le Respect des fonds em Archivistique: principes théoriques et problèmes pratiques* (Michel Duchein, 1977) e da obra *Archives administration: a manual for intermediate and smaller organizations and for local government* (Michael Cook, Grã-Bretanha, 1977);
- o aprofundamento das questões teóricas que mais tiveram significados para o desenvolvimento científico da disciplina;
- os importantes avanços para o reforço da componente teórica da Arquivística nos Estados Unidos e Canadá;
- e o movimento associativo como expressão do “reforço do papel dos profissionais de arquivo”: criação da AAB (1971) e da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (APBAD), em 1973”.

A década de 1980 trouxe a maior de todas as evoluções: os computadores pessoais e as redes de trabalho, onde a internet se destaca como a maior delas. O avanço das tecnologias de informação e comunicações TICs, nos anos 90 alteram de forma significativa os mecanismos de registro da informação que passam a não ser exclusivamente papel, e sim a incorporar os meios eletrônicos, alterando a forma de armazenagem de física para lógica.

A evolução do pensamento arquivístico se deu de forma gradual, acompanhando a evolução da sociedade. Se para administrar uma organização informação é estratégica, fundamental para a

¹¹ Sigla de *Records Archives Management Program*

tomada de decisão e subsídio para o desenvolvimento sustentável do negócio, para arquivística a informação pode ser utilizada ainda como apoio a pesquisa, comprovação de direitos, suporte ao ensino e de modo mais simples informar.

A produção de documentos arquivísticos vem mudando de acordo com as características da sociedade, introduzidos principalmente por fatos históricos marcantes e também pelo avanço das tecnologias da informação e comunicação.

Quadro 4 - Resumo da evolução histórica da arquivologia

Até o século XIII	Guarda de documentos para fins probatórios de ordem legal ou fiscal. Arquivos religiosos, locais ou privados.
Entre os séculos XIV e XVIII	Arquivos de propriedade pública. Centralização dos arquivos administrativos. Início do valor histórico dos arquivos. Surgem as normas sobre rotina da profissão de gestão de arquivos.
Século XIX	Aumenta tendência sobre o valor histórico dos arquivos. Busca pela organização, conservação e preservação dos acervos.
Século XX e XXI	A segunda guerra mundial marca o início dos princípios para gestão documental. Aplicação de princípios de administração científica. Surgem os primeiros computadores, mas limitado aos governos. Incremento na complexidade de equipamentos e programas de computador. Surgem os Centros de Processamento de Dados nas empresas. Socialização dos computadores pessoais. Avanços profundos em tecnologia de rede: locais e Internet. Documentos arquivísticos convencionais passam a ser gerados em meio digital. As empresas e governos buscam o Gerenciamento Eletrônico de documentos.

3.4.1. A Teoria das Três Idades e Gestão de Documentos.

A teoria das três idades e a gestão de documentos surgem no cenário em que são instaladas comissões governamentais em diversos países com o objetivo de instalar a reforma

administrativa¹², que buscavam uma forma de racionalizar o crescimento e tratamento das massas documentais acumuladas cotidianamente pelos governos. E ainda que gerir documentos sejam administrativos ou históricos eram parte de um mesmo processo.

3.4.1.1. A Teoria das Três Idades.

Esta teoria dita que os arquivos têm três estágios distintos que variam de acordo com seu uso, que são os correntes, intermediários e permanentes. O arquivo corrente controla os documentos recentemente produzidos e/ou recebidos e que têm grande frequência de uso pela fonte geradora e por isso devem ser conservados nos locais onde foram produzidos sob a responsabilidade do órgão produtor.

O intermediário guarda os documentos que têm pouca frequência de uso e aguardam seu destino final, que pode ser a eliminação ou a guarda permanente. Já o arquivo permanente tem sob sua guarda os documentos que possuem, valor histórico, científico e probatório, que seguiram todos os trâmites administrativos, mas apresentaram outro tipo de valor. Para Belloto, (43) “a distância entre a administração e a história no que concerne a documentos é, pois, apenas uma questão de tempo”. A identificação e a passagem de uma idade para outra é determinada por uma avaliação, que leva em conta a frequência de uso dos documentos por seus produtores e a identificação de seus valores primário e secundário.

É atribuído um valor primário aos documentos que têm utilidade imediata, ou seja, as razões pelas quais foram criados. Estão inseridos nesta categoria, os documentos administrativos que testemunham a política e os procedimentos adotados pelo organismo no desempenho de suas funções; os de valor legal ou jurídico, que envolvem direitos a curto ou longo prazo, tanto do governo quanto de terceiros, e que possuem caráter probatório e os de valor fiscal relativos a operações financeiras e à comprovação de despesas e receitas.

O secundário refere-se ao valor atribuído aos documentos em função da sua utilidade para fins diferentes daqueles para os quais foram originalmente produzidos, como, por exemplo, provas judiciais e administrativas e pesquisas acadêmicas, ou seja, à possibilidade de uso dos

¹² As reformas aqui mencionadas se referem a EUA e Canadá, que ocorreram por volta de 1986.

documentos para fins outros que não aqueles para os quais foram originalmente criados; o documento passa a ser fonte de pesquisa e informação sobre o próprio serviço e sobre pessoas, fatos ou fenômenos, cuja memória, em termos históricos, considera-se relevante.

Segundo Rousseau e Couture, (21) “Enquanto todos os documentos têm um valor primário que dura mais ou menos tempo conforme os casos, nem todos têm ou adquirem necessariamente um valor secundário”. Neste contexto, o princípio da teoria das três idades, desenvolvido por pesquisadores dos EUA e Canadá, contribuíram para consolidação da arquivística, além de transformarem a forma de trabalhar com os documentos.

Para Oliveira, (44) “A adoção da teoria das três idades... revolucionou a teoria arquivística... mas não solucionou, porém, o problema da massa documental acumulada nos arquivos”. Era preciso a adoção de instrumentos mais abrangentes que permitissem o controle efetivo da produção de documentos.

Em resumo, a Teoria das três idades é baseada no Ciclo vital dos documentos, em que os mesmos passam por três fases: corrente, intermediária e permanente. Quadro 5 resume o principal sobre esta teoria.

Quadro 5 - Resumo das características da Teoria das Três Idades.

Arquivo Corrente ou Primeira idade	É relativa a produção do documento, sua tramitação, a finalização do seu objetivo e a sua primeira guarda. Esta vinculada ao arquivo setorial, e devem ser guardados próximos aos órgãos operacionais para facilitar sua recuperação e localização, costumam para tanto serem descentralizados.
Arquivo Intermediário ou Segunda idade	Está relacionado aos documentos originários do arquivo corrente, pois possuem um uso pouco frequente. A passagem da primeira fase para esta chama-se transferência.
Arquivo permanente ou Terceira idade	São os documentos que possuem guarda em caráter definitivo, em função do seu valor secundário. Constitui-se de documentos produzidos em geral há mais de 25 anos pelas instituições administrativas públicas ou privadas. Recolhimento é o nome que se aplica a passagem da segunda idade para permanente.

3.4.1.2. A Gestão Documental.

“Desde o desenvolvimento da arquivologia como disciplina, a partir da segunda metade do século XIX, talvez nada tenha revolucionado tanto quanto a concepção teórica e os desdobramentos práticos da Gestão ou a administração de documentos, estabelecidos após a Segunda Guerra Mundial”. (22). A gestão de documentos acompanha a informação desde a sua produção até o seu recolhimento, seja para guarda ou eliminação.

A gestão de documentos é dividida em três etapas. Trata-se da produção, utilização e destinação dos documentos. A primeira é a fase em que os documentos são gerados. Para Indolfo et al, (41)

“nesta fase deve-se otimizar a criação de documentos, evitando-se a produção daqueles não essenciais, diminuindo o volume a ser manuseado, controlado, armazenado e eliminado, garantindo assim o uso adequado dos recursos de reprografia e de automação”. Aqui os documentos são gerados de acordo com as funções específicas de cada organização.

A fase da utilização trata do trâmite do documento até seu arquivamento. Está ligada ao fluxo que o documento percorre para atender as funções pelas quais ele foi gerado. A terceira fase, a destinação, é onde se efetiva a seleção dos documentos que serão eliminados ou terão guarda permanente para cumprimento de sua destinação final. Os prazos de guarda de cada documentos são avaliados e esquematizados em instrumento técnico chamado tabela de temporalidade de documentos.

Para efetiva realização da gestão de documentos, instrumentos técnicos devem ser elaborados para auxílio do trabalho. O código de classificação de documentos é um instrumento que auxilia tanto na organização quanto na avaliação dos documentos, a fase de classificação de documentos pode ser considerada como a mais importante dentro do processo de gestão documental. O código, normalmente estruturado por assunto, reúne em classe os diversos documentos de uma instituição, facilitando o acesso aos documentos nele classificados.

O código permite a padronização e a recuperação mais rápida dos documentos, de acordo com os critérios pré-definidos. Para que isso ocorra é necessário conhecer bem a organização onde se pretende implantar o processo, considerando não só o assunto do documento, mas o contexto ao qual ele pertence, através da visão holística da organização suas funções, atividades, enfim seu ambiente interno e externo.

A tabela de temporalidade é um outro instrumento que tem como objetivo: definir o tempo de guarda, destinação e garantir o fácil e rápido acesso às informações. Em sua estrutura básica são encontrados os prazos de guarda na fase corrente e intermediária, e sua destinação final além de observações para maior entendimento. Define quais são as atitudes a serem tomadas com os documentos, em relação à preservação, destinação intermediária ou permanente de acordo com seu valor secundário representado para a sociedade.

É também uma maneira de controlar o fluxo dos documentos em cada fase. Na fase corrente, o valor primário é o importante; na fase intermediária, o valor primário perde importância, é feita uma averiguação do seu valor secundário e é dado um prazo de precação (para possíveis pesquisas); em seguida é eliminado ou passa para a guarda permanente (quando constatado seu valor secundário). Baseado nesses princípios a Tabela de Temporalidade estipula o tempo que o documento deve permanecer na fase corrente e intermediária ou se será eliminado ou destinado à guarda permanente.

A Gestão de documentos permite a adequada organização das informações, a redução do número de documentos guardados, uma vez que estabelece a temporalidade para eliminação e a proteção as informações relevantes de interesse histórico ou social e ainda segundo Jardim (22.a) “garantir a definição de forma criteriosa da parcela de documentos que constituíssem o patrimônio arquivístico de um país, ou seja, de 2% a 5% da massa documental produzida segundo a Unesco”.

Os arquivos têm como finalidade precípua atender a administração e a história com a separação e conservação destes dois tipos de documentos. Suas funções básicas são a guarda, conservação e a acessibilidade. A gestão documental é uma técnica que viabiliza, através de ferramentas específicas a consecução dos objetivos da arquivística contemporânea.

Quadro 6 - Gestão de Documentos.

<p>Objetivos</p>	<p>Controle sobre a produção documental; Racionalização do fluxo de documentos; Melhoria dos serviços arquivísticos; Aumento da eficácia;</p>
<p>Instrumentos Técnicos</p>	<p>Comissão Permanente de Avaliação de Documentos; Código de Classificação de Documentos das atividades-fim; Tabela de Temporalidade de Documentos das atividades-fim; Treinamento e assistência às unidades organizacionais para implantação dos Arquivos Setoriais;</p>



3.5. A Arquivística no Brasil.

No Brasil a preocupação com a documentação de cunho arquivístico tomou forma na Constituição Federal, de 1988, (45)

Art. 216. “Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem: I - as formas de expressão; II - os modos de criar, fazer e viver; III - as criações científicas, artísticas e tecnológicas; IV - as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados à manifestações artístico-culturais; V - os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico.

§ 2º Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem”.

A gestão arquivística de documentos ganhou amparo legal a partir da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991 – Lei de Arquivos - e do Decreto nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002, que regulamenta a gestão de documentos para a Administração Pública Federal.

Outro marco importante foi a criação do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ órgão colegiado, vinculado ao Arquivo Nacional, criado pelo art. 26 da Lei 8159, de 8/01/1991, dispõe da Política nacional de Arquivos e tem por finalidade: definir a política nacional de arquivos públicos e Privados; Exercer a orientação normativa visando à Gestão Documental e à proteção especial aos documentos de arquivo. Antes desta Lei os documentos no Brasil eram classificados como administrativos ou históricos.

O estabelecimento de regras, para criação e aplicação dos dois instrumentos principais da gestão de documentos, estabelecidas pelo CONARQ, foi de suma importância para as empresas públicas e privadas, pois possibilitou que estas pudessem criar seus códigos e temporalidade de acordo com suas especificidades.

Para Sousa, apud Faria (46) “Elaborar um modelo de estrutura de classificação, que servisse de referência para os órgãos públicos brasileiros, foi um avanço na tentativa de diminuir os grandes problemas relacionados ao tratamento dos registros documentais do Estado brasileiro. E, também, foi uma forma de garantir o exercício de uma plena cidadania a partir do acesso às informações governamentais”.

A tabela de temporalidade de documentos “Instrumento de destinação, aprovado por autoridade competente, que determina prazos e condições de guarda tendo em vista a transferência, recolhimento, descarte ou eliminação de documentos” (35), Também precisa ser aprovada pelo Arquivo Nacional, sem ela não há como promover a correta destinação do documento, além de inviabilizar a gestão de documentos.

A gestão de documentos encontrou na teoria das três idades a base teórica para sua consolidação. A tarefa de gerir documentos tornou-se mais real na medida que estes conceitos foram difundidos pela arquivística. No Brasil, esta mudança foi observada a partir dos anos 80, com a modernização do Arquivo nacional e após a regulamentação da lei 8.159/91.

A partir de então os órgãos públicos e privados começaram implementar práticas do conceito nas instituições e empresas. A gestão de documentos arquivísticos numa empresa é considerada uma atividade estratégica, pois define que informações são relevantes para guarda e por quanto tempo e quais as que podem ser eliminadas.

Os documentos produzidos e recebidos no decorrer das atividades de um órgão ou entidade pública, independente do suporte em que se apresentam, registram suas políticas, funções, procedimentos e decisões. Conferem as organizações a capacidade conduzir suas atividades de forma transparente, possibilitando a governança e o controle social das informações. Implicam ainda, em apoio e prova da elaboração de políticas e do processo de tomada de decisão.

3.6. A Arquivística Integrada.

Difundida no Canadá a arquivística integrada é uma proposição científica inovadora, que permite ao profissional uma nova visão dos arquivos e um novo campo de atuação. Esta proposta surge através de um artigo intitulado “*L’archivistique a-t-elle trouvé son identité?*” assinado em 1988, por Carol Couture, Jaques Ducharme e Jean-Yves Rousseau.

A arquivística integrada pode ser vista como uma forma de revestir a arquivologia dando um enfoque mais científico, que leva em conta a integração das diversas áreas do conhecimento para se obter uma visão global da organização e a partir de um diagnóstico quanto ao tipo de

organização, sejam traçados objetivos e procedimentos para a gestão da informação arquivística, desde de sua produção até o seu destino final, incluindo a sua difusão.

De acordo com Rousseau e Couture, apud Faria (46),

“A arquivística pode ser abordada de três maneiras: uma maneira unicamente administrativa (*records management*) cuja principal preocupação é ter em conta o valor primário do documento; uma maneira tradicional que põe a tônica [sic] exclusivamente no valor secundário do documento; ou, por último, uma maneira nova, integrada e englobante que tem como objetivo ocupar-se simultaneamente do valor primário e valor secundário do documento”.

A arquivística integrada pode ser compreendida como a fusão das duas correntes que dominaram a arquivística durante muito tempo, a arquivística tradicional, corrente que surgiu por força dos governos nos arquivos nacionais e órgãos públicos, também conhecida como “arquivística Européia”, que privilegiava os arquivos históricos, e a administrativa cujo berço foi o EUA, com foco nos arquivos setoriais e gerais das empresas. Esta última corrente se baseia na separação entre os responsáveis por estes arquivos e os que respondem pelos arquivos históricos e permanentes.

Como afirma Lopes (47), “... a experiência mais enriquecedora da arquivística pensada e praticada em todo o mundo: a arquivística integrada do Quebec. Ela é no nosso entender, a única corrente do pensamento arquivístico que valoriza a pesquisa enquanto método e está aberta para soluções dos problemas do século XXI”.

Para Cornelsen e Nelli, (48) “O trabalho de Rosseau e Couture (1998) é importante ser mencionado, pois visa à racionalização dos métodos, à padronização das rotinas de trabalho, à eficácia do acesso a informação e rentabilidade econômica com os resultados obtidos”.

Segundo Adolfo e Silva (49),

“Considerando os pressupostos da arquivística integrada, para que a gestão de documentos.

- A primeira fase da intervenção arquivística “visa à criação, a difusão e o acesso à informação orgânica” (Rousseau e Couture, 1998, p.67), pois a informação deve ser concebida de forma estruturada e inteligível, na forma legalmente aceita. As informações consideradas inúteis, supérfluas ou ainda em duplicidade são eliminadas, ainda nesta primeira fase;

- A fase seguinte corresponde a classificação e recuperação, onde são analisadas e esquematizadas o sistema de classificação da informação, a facilidade de recuperação e acesso;
- A última etapa de um programa de gestão está centrado na proteção e conservação das informações.
- É necessário salientar que em todas as fases a tabela de temporalidade é um fator importante, pois é o componente regulador e que permite a correta e eficaz seleção dos documentos regulando o crescimento do volume informacional¹³.

A arquivística integrada tem como base sete funções que são fundamentais, e se relacionam por conta de sua característica orgânica¹³, para a gestão dos documentos arquivísticos, numa escala de importância, independentemente da distinção de idade, se corrente, intermediária ou permanente, são:

Quadro 7 - Resumo das Funções Arquivísticas.

Criação ou produção	Representa o produto do desenvolvimento de uma atividade. É preciso que o interventor conheça a organização para identificar qual atividade gerou aquela ação registrada.
Avaliação	É a função essencial, pois define quais e por quanto tempo serão preservados os documentos. Está intimamente ligada a classificação, um documento só pode ser avaliado depois de classificado.
Aquisição	Ação formal de transmissão de propriedade do documento de cunho arquivístico.
Conservação	A preservação segundo as normas técnicas estabelecidas, ou seja, a extensão da vida útil e a proteção dos documentos quanto a deteriorização.
Classificação	Definir sobre que assunto trata do documento de acordo com códigos pré-estabelecidos.
Descrição	Se inicia com a classificação do documento, passa pela avaliação para então serem definidos os instrumentos de busca, identificação e recuperação da informação.
Difusão	Transmitir ou tornar acessível a informação contida nos documentos arquivísticos.

Elaborado pela autora com base na arquivística integrada, definidas por Rousseau e Couture.

Assim para se definir uma gestão arquivística integrada que vise à produção, manutenção e preservação de documentos confiáveis, autênticos e acessíveis, de maneira que possam apoiar as

¹³ Característica orgânica significa a relação “umbilical” com o produtor.

funções e atividades da organização é preciso, em princípio, decisão da alta direção, ser comunicada e implementada em todos os níveis da organização, fazer um trabalho de conscientização sobre a relevância da gestão arquivística de documentos, e sobre o papel que cabe a cada um na produção e manutenção de documentos confiáveis e autênticos. É importante formar um grupo de trabalho multidisciplinar de forma a ampliar o escopo de conhecimento sobre a organização.

Enfim deve ser formulada com base na análise do perfil institucional, isto é, seu contexto jurídico-administrativo, estrutura organizacional, missão, competências, funções e atividades, de forma que os documentos produzidos sejam os mais adequados, completos e necessários, é preciso que esteja ainda articulada às demais políticas informacionais existentes no órgão ou entidade, tais como políticas de sistemas de informação e de segurança da informação.

Propor um novo olhar para a atividade de arquivo de documentos é o desafio que se estabelece ao propor uma arquivística integrada, segundo Lopes apud Faria, (46).

“... é difícil mostrar que a técnica sem a teoria tem um alcance muito limitado, sendo incapaz de resolver problemas novos ou mais complexos que o habitual... a aproximação entre a teoria e a prática (e vice e versa) deve ser o principal objetivo do arquivista hermeneuta. Descarta-se uma arquivística estritamente teórica – teoricismo [sic] – ou singularmente prática – praticismo [sic]. Condena-se o manualismo [sic], buscando-se uma sintonia com a construção ou reconstrução de uma disciplina teórico-prática, calcada nos conhecimentos e desenvolvimentos atuais das ciências”.

Os passos iniciais para se estabelecer a estratégia a ser utilizada para implantação de um processo de gestão da informação arquivística, ao identificarmos os ambientes interno e externo à organização são: a estrutura organizacional; as atividades desempenhadas; os tipos de documentos produzidos; dos sistemas de informação utilizados internamente para tratamento das informações; análise e revisão do fluxo dos documentos.

As ações diretas a serem realizadas para o efetivo ato de gerir a informação arquivística para a organização pesquisada são: elaborar e/ou rever o plano de classificação e da tabela de temporalidade; definir a infra-estrutura para armazenamento dos documentos área física, mobiliários e acessórios; definição das equipes de trabalho de arquivo; elaboração e/ou revisão de



procedimentos operacionais padrão POPs e definição dos meios de divulgação dessas informações.

O presente referencial teórico teve como objetivo estabelecer as bases científicas que nos orientaram na elaboração deste projeto piloto. Assim ao unir a ecologia da informação e a gestão da informação à arquivística integrada buscamos não somente os aspectos semelhantes, mas principalmente os complementares, que julgamos serem o fator central desta proposta, como alicerce para a consecução de nossos objetivos.

Quadro 8 - Características da Ecologia da Informação, Gestão da Informação e da Arquivística Integrada.

Ecologia da Informação	Gestão da Informação	Arquivística Integrada
<ul style="list-style-type: none">• Modo holístico de enxergar o ambiente informacional;• Integração dos diversos tipos de informação;• Reconhecimento de mudanças evolutivas;• Observação, descrição e análise dos processos informacionais que existem dentro da organização;• Ênfase no comportamento pessoal e informacional, que tipo de informação é realmente importante e como alterar o comportamento das pessoas com relação a informação.• Determinar exigências identificar os tipos de informação que interessa. Conhecer os diversos tipos de informação, estruturada, não estruturada, formal, informal, computadorizada e não computadorizada.• Obter, classificar, formatar e estruturar as informações.• Distribuir as informações que são necessárias;• Uso da Informação, a forma como é utilizada e absorvida no cotidiano.	<ul style="list-style-type: none">• Processo contínuo e inter-relacionado de etapas:• Identificação de necessidades informacionais; busca; Aquisição; classificação;• Armazenagem; processamento;• Desenvolvimento de produtos e serviços;• Difusão;• Distribuição;• Uso efetivo.	<ul style="list-style-type: none">• Atenção aos valores primários e secundários das informações contidas nos documentos;• Visão holística da organização;• Preocupação com a classificação, avaliação e descrição de acordo com as atividades executadas na organização;• Intervenção na criação do documento, estruturar as informações de forma a permitir a difusão e o acesso;• Redução do volume de documentos, através da eliminação de informações em duplicidade, inúteis ou desnecessárias;

CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1. Caracterização da Organização

Como órgão público, o INCQS trabalha consciente de que seu sucesso depende de satisfação da sociedade brasileira, e do reconhecimento por parte dela de que o Instituto constitui-se em referência no Controle de Qualidade em Saúde. Nestes 28 anos de existência, o compromisso com a qualidade dos seus produtos e serviços tem sido uma constante ao longo de toda a sua trajetória.

Na introdução deste trabalho, caracterizamos o Instituto enquanto unidade da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), inserida na estrutura organizacional do Ministério da Saúde (MS), com um breve histórico de sua criação e seus principais processos de trabalho, mas segundo Sousa apud Faria (46) “ para compreender como a informação é produzida, acumulada e utilizada nas organizações, é preciso, antes de tudo, entender o modo como as organizações se estruturam e como executam suas funções e atividades”.

Assim, nesta etapa, faz-se necessário estabelecer o perfil do INCQS enquanto organização. Destaca-se a princípio informar suas principais competências, de acordo com o que dispõe o Art. 28, do Estatuto da Fiocruz, (50) aprovado pelo Decreto 4.725 de junho de 2003.

“Art.28. Ao Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde compete planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades de:”

I – controle da qualidade de produtos para consumo humano, compreendendo alimentos, medicamentos, sangue e hemoderivados, imunobiológicos, cosméticos, domissanitários, reativos para diagnóstico, equipamentos e artigos em saúde;

II –estabelecimento de normas e metodologias de controle da qualidade para rede de laboratórios do Sistema Único de Saúde;

III – capacitação de profissionais em sua área de competência para o sistema de saúde e de ciência e tecnologia do País;

IV – promoção de ações regulatórias em parceria com o órgão de vigilância sanitária; e

V - assessoria técnica, como unidade de referência, á rede nacional de laboratórios de controle de qualidade em saúde.”



No cerne de sua criação, está o compromisso com a qualidade e o INCQS trabalha atualmente, segundo as diretrizes gerais do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, específicas do Programa da Qualidade no Serviço Público e em conformidade com os requisitos estabelecidos pela ABNT NBR ISO/IEC 17025, requisitos gerais para competência de laboratórios e ensaio e calibração, na busca por atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes. Portanto a sua alta Direção e seu corpo gerencial têm como compromisso:

- Manter elevado nível dos serviços e produtos do Instituto, tanto quanto o conhecimento técnico-científico permita, garantido o atendimento dos requisitos específicos dos clientes;
- A promoção e o zelo pela adoção e completa implementação das boas práticas profissionais de toda equipe de trabalho;
- Manter toda equipe de trabalho plenamente informada sobre a documentação da qualidade e assegurar a completa implementação das políticas e procedimentos em todos os trabalhos;
- O cumprimento dos requisitos da Norma ABNT NBR ISO/IEC 17025.

Neste contexto, para atingir a excelência na execução de suas atividades, seus processos de trabalho e gestão precisam estar em permanente atualização, além de se constituir em prioridade básica e também condição fundamental para assegurar a confiabilidade, a segurança e a validade dos resultados dos serviços prestados aos seus diversos clientes, que estão reunidos em quatro grandes grupos:

- Governo, compreendendo órgãos públicos federais, estaduais e municipais, destacando-se o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária(nas três esferas de execução), o Programa Nacional de Imunizações e a Coordenação do Programa DST/AIDS;
- Empresas públicas e privadas;
- Institutos de pesquisa, universidades e áreas de governo ligadas à ciência e tecnologia e;
- A sociedade brasileira tendo no cidadão sua expressão mais objetiva.

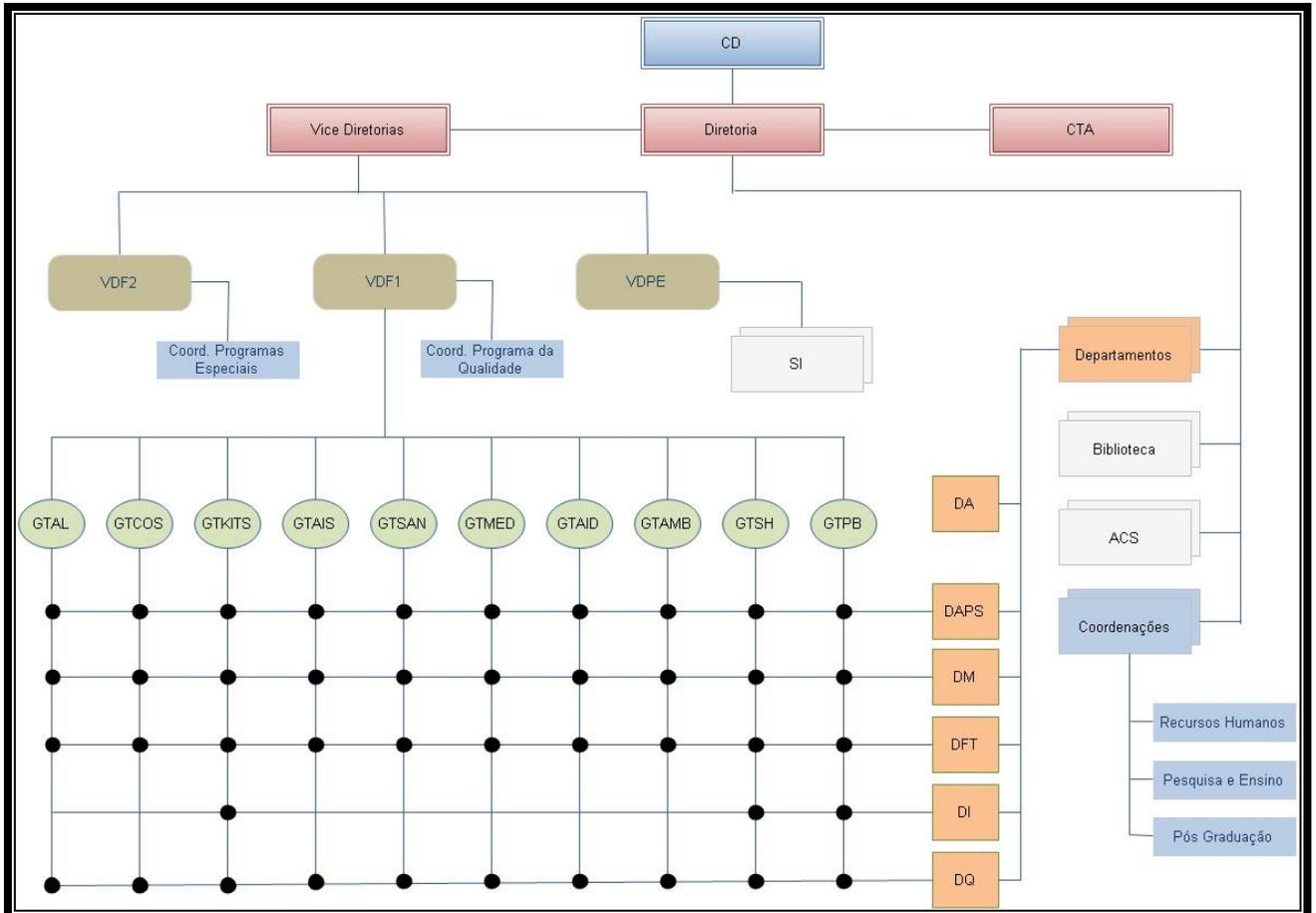


No contexto da economia global, a busca por inovação e a necessidade de acompanhar as mudanças tecnológicas, provocaram um significativo impacto nos processos de trabalho das organizações. A Fiocruz, de forma a se adequar a nova realidade, discutiu em seu V Congresso Interno, (51) o desenho organizacional proposto para as suas unidades, que segue o padrão proposto por Mintzberg. Destacamos trecho extraído do relatório de 01.10.2006, do referido Congresso, que orientou a análise sobre o INCQS, enquanto configuração organizacional.

“Tendo em vista que o desenho organizacional das unidades nem sempre reflete claramente os principais aspectos da sua missão institucional, os novos modelos organizacionais propostos têm como objetivo estimular a capacidade criativa e a liberdade intelectual dos seus trabalhadores. Os novos modelos devem contar com instâncias institucionalizadas que garantam a aderência dos projetos das unidades às diretrizes político estratégicas que regem o plano institucional da Fiocruz, especificamente o PPA do Governo Federal, o Plano Nacional de Ciência e Tecnologia, o Plano Nacional de Saúde, o Plano Quadrienal da Fiocruz e os planos plurianual e anuais da Fiocruz. A adoção dos modelos de estrutura organizacional propostos por Mintzberg serão tomados como orientadores de maneira não excludente a outros modelos organizacionais, de modo a não engessar a necessidade de flexibilidade e dinamismo necessários às unidades. Para o desenho organizacional das unidades, deverá ser tomada em consideração a sua missão institucional... em termos gerais, adotam um modelo organizacional híbrido que se encontra entre a Burocracia Profissional e a Adhocracia de Mintzberg, que poderíamos denominar Burocracia Profissional Adhocrática, com maior proximidade da Burocracia Profissional para atividades mais centradas no ensino formal e mais adhocráticas para pesquisas de índole estratégica e inovadora”.

Assim a estrutura organizacional do INCQS foi estabelecida por meio da combinação da estrutura vertical tradicional, definida por área de conhecimento, com a estrutura horizontal, representada pelos GT e que funcionam por produto sob a forma de uma estrutura matricial. As atribuições e responsabilidades de cada uma das áreas de atuação estão definidas no Regimento Interno e no Manual da Organização.

Quadro 9 - Organograma INCQS.



As deliberações são efetivadas em três instâncias hierarquizadas:

- Conselho Deliberativo (CD) - é um órgão colegiado e pelo qual o Instituto determina as políticas e diretrizes estratégicas. É composto, pela Diretoria, Chefes de Departamento e membros eleitos pela comunidade de servidores;
- Conselho Técnico Administrativo (CTA) - é a instância responsável por discutir e viabilizar a operacionalização dos programas anuais formalizados no CD. É composto pela Direção e Chefias de Departamento;
- Grupos Técnicos Programáticos (GT) - são grupos de trabalho multifuncional responsável pela execução e acompanhamento dos diferentes programas internos. É composto por membros de cada Departamento e suas reuniões são abertas à participação dos servidores.

Ao se constituir em órgão de referência nacional e de excelência nos aspectos de controle da qualidade em saúde precisa utilizar recursos de gestão que lhe permitam estar integrado ao mundo globalizado no sentido de coordenar e orientar o processo de aperfeiçoamento contínuo da qualidade das atividades e rotinas internas, condição indispensável para a alavancar o desempenho e excelência na prestação de serviços.

4.1.1. Planejamento Estratégico

A busca de novos rumos e oportunidades futuras para o Instituto, bem como a estratégia para alcançá-las são discutidas pela Diretoria Executiva, a cada dois anos. A metodologia utilizada pelo planejamento estratégico, para sua implementação, é dividida em cinco etapas e aplicada em forma de oficinas, através da: análise da situação; análise de resposta; elaboração do plano; mobilização de recursos e monitoramento. A formulação dessa metodologia considera as mudanças no ambiente, a configuração de novos cenários, os recursos organizacionais, as macrodiretrizes do governo, os possíveis impactos dessas estratégias, dentre outros fatores relevantes.

Nas organizações públicas, os modelos de gestão após a reforma do Estado exigiam uma gerencia mais efetiva, flexível e eficiente, focada no resultado, em atender a cidadania e ao desenvolvimento econômico e social. Neste caminho, segundo Malin (15),” foi adotado o planejamento estratégico, que usa cenários alternativos permitindo eventuais alterações nos programas governamentais”. E conseqüentemente o gerenciamento das informações precisava de mais articulação e coordenação. Como observa Lopes, (47)

“Neste aspecto o modelo de gestão é avaliado pela sua capacidade de, a cada momento, oferecer o conhecimento do que se passa e de como a organização, bem como do seu ambiente de do que dela se espera, para, com base nesse conhecimento, serem orientadas as ações e alocados os recursos necessários à consecução dos objetivos da instituição. Nesta avaliação, é destacada a capacidade de captar, processar e utilizar a informação como ferramenta para a gestão dos processos internos de trabalho, para melhoria do desempenho da organização e para satisfação do cliente”.

As atividades de planejamento estratégico do INCQS são o resultado de um processo de definição de prioridades em estrita observância aos recursos humanos disponíveis, à capacidade instalada e à necessidade em atender seus compromissos com foco na sua missão. O



planejamento estratégico do INCQS está inserido no contexto do planejamento estratégico da FIOCRUZ. Desse modo, além de estabelecer suas próprias diretrizes e observar suas especificidades, o Instituto ainda as compatibiliza com as diretrizes que são definidas no contexto de atuação da FIOCRUZ e no Sistema Nacional de Vigilância Sanitária- SNVS.

O modelo de Gestão Participativa, adotado para a condução do planejamento estratégico, em que o corpo técnico e gerencial atua de forma expressiva, constitui-se na ferramenta de trabalho pela qual as estratégias são compartilhadas com todos os servidores do Instituto e visa articular as atividades, promovendo a cooperação entre as áreas e possibilitando que um mesmo tema seja analisado sob o ponto de vista multidisciplinar. Além de ser um mecanismo para promover o comprometimento dos demais níveis da instituição e estimular os servidores a gerar novas idéias, empreender inovações e melhorias. Seus fundamentos são:

- Programa da Qualidade abrangendo todo o Instituto;
- Administração matricial de projetos constitucionais;
- Gerenciamento interfuncional de processos;
- Alinhamento de projetos em função dos macroprocessos;
- Delegação de responsabilidade e estímulo à participação;

4.1.1.1. Gestão de Pessoas

No passado, acreditava-se que a relação entre organização e pessoas era conflitante, pois enquanto a primeira buscava o lucro, redução de custos, eficácia e etc. A segunda estava concentrada em receber melhores salários, extensão de benefícios, segurança no trabalho, dentre outros. Atualmente, como explica Chiavenato (52), devem tratar seus funcionários como parceiros, como fornecedores de capital intelectual. Para este autor, “Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, as pessoas como seres humanos, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e parceiros da organização”.(52)

A CRH tem, entre outras atribuições, atender os preceitos do planejamento estratégico, no que se refere à evolução da capacitação dos servidores, detectar as necessidades futuras de recursos humanos, e propor, de modo racional, o objetivo do projeto de desenvolvimento de pessoal e de



treinamento. Através desta atuação, cumpre um relevante papel para a melhoria e o aprendizado, no processo de educação, treinamento e desenvolvimento dos servidores.

Perfil do quadro de pessoal

A partir da filosofia de promover o homem pelo seu potencial, capacitação e motivação, o INCQS prepara sua força de trabalho de forma permanente, oferecendo treinamento especializado em todos os níveis. A política de pessoal do INCQS busca de forma permanente a valorização de seus servidores através de programas de desenvolvimento gerencial e ocupacional, com vistas à participação efetiva de todos na estratégia do Instituto.

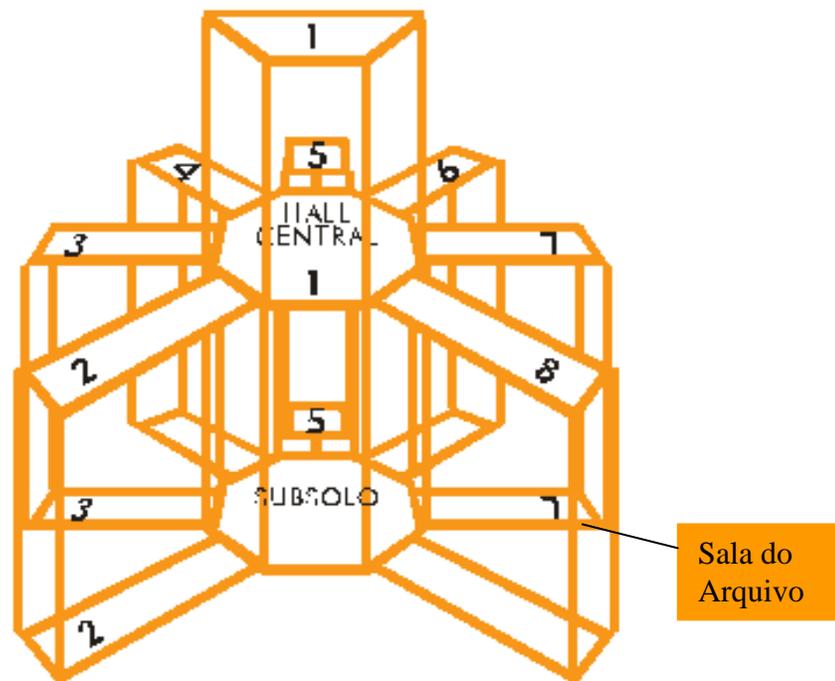
Suas principais diretrizes são: promover e manter programas específicos, visando a melhoria contínua da qualidade de vida dos servidores; propor e manter mecanismos para a captação, capacitação e adequação dos recursos humanos; articular e promover a integração/cooperação com outras instituições, visando o aprimoramento contínuo da gestão de pessoas; manter programa educativo que desenvolva e dissemine os objetivos, metas e valores institucionais.

Quadro 10 - Força de Trabalho do INCQS.

Quadro Permanente		
VÍNCULO - SERVIDORES	QUANTITATIVO	ESCOLARIDADE
Servidores	220	3 (1º grau)
		2 (2º grau)
		9 (2º grau técnico)
		10 (3º grau)
		113 (especialistas)
		54 (mestres)
		25 (doutores)
		4 (pós-doutores)
VÍNCULO - TERCEIRIZADOS	QUANTITATIVO	ESCOLARIDADE
FENEIS	19	11 (1º grau)
		8 (2º grau)
FBS	87	14 (1º grau)
		45 (2º grau)
		28 (3º grau)
IPPP	2	2 (2º grau)
Fundação São Martinho	1	1 (2º grau)
Limpeza, segurança, telefonia e motorista	38	26 (1º grau)
		12 (2º grau)
Profissionais Visitantes	6	1 (2º grau)
		5 (3º grau)
VÍNCULO - BOLSISTAS	QUANTITATIVO	ESCOLARIDADE
ANVISA/INCQS	2	2 (2º grau)
CNPq	2	2 (3º grau)
FAPERJ	13	7 (2º grau)
		6 (3º grau)
FIOTEC	5	2 (2º grau)
		3 (3º grau)
PEC	6	2 (2º grau)
		4 (3º grau)
PESQUISADOR VISITANTE	2	2 (3º grau)
PIBIC	7	1 (2º grau)
		6 (3º grau)
PIBITI	5	5 (3º grau)
PROVOC	2	2 (2º grau)
TOTAL	417	

A manutenção do ambiente de trabalho seguro e saudável é preocupação constante do Instituto. Para isso, conta com uma comissão interna de segurança do trabalho - CIST, cujas atribuições principais são a prevenção de acidentes de trabalho e a proposição de melhorias no local de trabalho. A ação dos técnicos de segurança é fundamental para a prevenção de acidentes, através do trabalho de conscientização e educação para segurança. Pesquisas de levantamento de riscos potenciais são feitas pela CIST, em todos os Departamentos, para prevenir a ocorrência de acidentes.

Figura 4 - Estrutura Física do INCQS.



4.1.1.2. A Gestão das informações

Apesar de não existir formalmente um setor ou mesmo uma pessoa específica com a atribuição de gerir as informações no Instituto, esta atividade tem sido desempenhada pelo setor de planejamento que, de acordo com a demanda, coleta, seleciona, agrupa, trata e difunde as informações de interesse institucional. São levantados dados sobre: o desempenho dos principais

processos, a gestão de pessoas, os parceiros e a área orçamentária/financeira/compras. As principais fontes de informações utilizadas são:

- Relatórios de auditorias, de não conformidades e de análises críticas do sistema da qualidade;
- Relatórios estatísticos e de atividades de cada Departamento;
- Visitas técnicas a fornecedores e clientes;
- Reclamações internas e externas, questionário de satisfação dos clientes;
- Publicações técnico-científicas (normas, manuais, artigos etc.);
- Levantamento de dados referentes à gestão dos recursos humanos;
- Comissões, Comitês e Grupos Técnicos dos quais o Instituto participa;
- Acordos de cooperação técnica, que se constituem em referenciais comparativos;
- Biblioteca do INCQS;
- Diário Oficial da União;
- Demonstrativos financeiros.

Para Cianconi (8), “Gestão da Informação busca essencialmente organizar, controlar e tornar disponíveis as informações registradas, com ênfase nos recursos, procedimentos, metodologias e tecnologias”. Desta forma, aliados a estas fontes de informação estão os sistemas de informação, sejam os que atendam aos interesses do Estado, sejam os desenvolvidos para atender as particularidades do INCQS.

- Gerenciamento de Amostras – SGA; Sistema Informatizado de Aquisição de bens e serviços – SIABS; Sistema de Almoxarifado; Planejamento – PO&M; SIAFI, SICAF, SIREP, SICOM, SIDEC, SIGADM.

4.1.1.3. Sistema de Comunicação

O sistema de comunicação é efetuado por intermédio de diversos instrumentos de informações, como a Rede Interna de Dados, Qualidade em Casa, Memorandos/Circulares e cartazes, permitindo o acesso a todas as informações.

4.1.1.4. Considerações.

Para Marchand, apud Malin,(15) “(...) a necessidade de compreender e lidar com a complexidade social no desenvolvimento e gerenciamento e avaliação das políticas públicas trouxe crescente atenção para o papel vital que a informação desempenha nos negócios públicos”. Assim ao considerarmos o perfil do INCQS, enquanto configuração organizacional, foi no sentido de estabelecer a estratégia para implantação deste estudo.

Desta forma uma vez que sua estrutura segue a tipologia de Mintzberg, poderíamos atribuir ao Instituto uma configuração organizacional que remete a um modo híbrido, que abarca características de Burocracia Mecanizada, Profissional, com um pouco de Adhocracia, com prevalência da Organização Profissional.

O sistema de tomada de decisão, no Instituto é feito basicamente por intermédio de comissões, colegiados, conselhos, grupos técnicos e afins, implementando um modelo de gestão estratégica em consonância com os critérios e requisitos da Gestão pela Qualidade. Para a determinação das políticas e diretrizes tem como órgão máximo o Conselho Deliberativo, composto por representantes eleitos, (funcionários RJU) e os chefes de departamentos finalísticos. O Conselho Técnico administrativo (Diretor Vice-Diretor e chefes de Departamentos), decide como operacionalizá-las.

Apesar do caráter democrático e descentralizado, muitos são os problemas advindos desse tipo de configuração. Pois as decisões invariavelmente sempre estão nas mãos dos mesmos atores, por que os mecanismos de coordenação estão divididos entre padronização de processos de trabalho, padronização de habilidades e ajustamento mútuo, e a parte chave da burocracia mecanizada, a tecnoestrutura, não é tão forte quanto os operadores profissionais, os que, a despeito de toda a democracia, são os que realmente comandam a organização, devido ao poder e a autoridade vem da *expertise*.

Para Mintzberg, (38) "o que freqüentemente surge na burocracia profissional são hierarquias paralelas, uma democracia de baixo para cima para os profissionais, e uma segunda burocraticamente mecanizada de cima para baixo para assessoria de apoio".

Uma configuração organizacional que tem ênfase na padronização, formalização, muitos regulamentos e regras a seguir, reage mal a mudanças devido à sua rigidez. Para mudar acaba por estabelecer mais regras, mais procedimentos e mais controles. O que propicia muitas disputas, a formação de grupos e poderes paralelos, favorecendo os arranjos políticos e amigáveis provocando a desigualdade e a falta de transparência nos processos e a conseqüente baixa produção e motivação.

Para Bulgacov (36) “O conceito de sistemas abertos se aplica exatamente na interdependência das partes componentes da empresa”, que faz com que as características das partes componentes de uma organização reflitam e influenciem no todo, com reflexos até mesmo no resultado final.

Segundo Tavares, apud Alvarenga Neto(1), o modelo organizacional que deverá fazer face à Sociedade da Informação, já pode ser visualizado e será baseado na coleta e tratamento da informação. A responsabilidade com a implantação e manutenção de mecanismos de controle, acesso, produção, preservação e difusão das informações, adquire extrema importância neste contexto, principalmente em organizações com as características do INCQS, pois um bom sistema de informação tem como objetivo facilitar o trabalho, reduzir conflitos, incertezas e promover o aprendizado.

Para Cianconi (8) “... O indivíduo ao compartilhar informação e conhecimento, estabelece uma rede de relacionamentos que, resulta em aumento potencial da produtividade e da capacidade de interação, que leva ao desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional”.

Portanto este trabalho não se limita somente à busca por uma forma de atender à necessidade do INCQS quanto a gestão de documentos, mas principalmente por conseguir sucesso na implantação do projeto piloto que será proposto. No diagnóstico que apresentaremos, fica muito clara a dificuldade encontrada pelos antecessores, em sensibilizar as pessoas para a importância da atividade.

4.2. O INCQS e o Programa da Qualidade

4.2.1. Histórico da Qualidade

Desde a sua criação, o INCQS tem como objetivo fundamental a qualidade dos serviços prestados, mas o lançamento formal do programa da qualidade se deu no início de janeiro de 1994, fruto de uma decisão política e estratégica de que os conceitos da qualidade deveriam ser tratados como prioridade institucional e ser incorporados e aplicados por todos da organização. Nesse cenário, foi criada a Coordenação do Programa da Qualidade (CPQ), com a missão de estruturar, desenvolver, implementar e avaliar o sistema da qualidade do Instituto.

Para Cardoso e Luz, (53), “Os sistemas da qualidade têm como objetivo geral facilitar intercâmbios internacionais de bens ou insumos, através da adoção de normas comuns em organizações de diferentes países”. Desta forma, neste mesmo ano ficou definido que a metodologia de gestão do Programa da Qualidade teria como referência para sua implantação os critérios da ABNT ISO/IEC Guia 25 – Critérios Gerais para o Credenciamento de Laboratórios de Calibração e de Ensaios, substituída em 28.02.2001, pela NBR ISO/IEC 17025.

Os fundamentos e princípios da Qualidade vêm sendo consolidados progressivamente, os itens relativos ao sistema da qualidade foram aplicados a todas as atividades do Instituto, compreendendo tanto os setores de apoio como os Departamentos técnicos e seus respectivos laboratórios. Através da conscientização e sensibilização de todos os servidores. Desde o início do programa foram feitas diversas atividades para a promoção e divulgação da qualidade, empreendidas principalmente através de palestras, seminários, elaboração e treinamento nos Procedimentos Operacionais Padronizados, (POP), principais mecanismos pelo quais são descritas e normalizadas todas as atividades do Instituto.

O processo de padronizar as atividades e as principais rotinas do INCQS, através da implementação dos POPs, foram fundamentais para o bom desempenho não apenas das atividades técnico-laboratorial, mas também para as técnico-administrativas. Este processo tem por objetivos: disseminar e reter conhecimentos, uniformizar critérios e métodos de trabalho, promover o intercâmbio de informações, racionalizar e sistematizar rotinas de trabalho e servir como ferramenta de treinamento interno e externo. Neste contexto, como bem enfatizam Cardoso e Luz, (53) “Trabalhar com gestão da qualidade é também trabalhar com gestão da informação”.

4.2.2. A Coordenação do Programa da Qualidade – CPQ

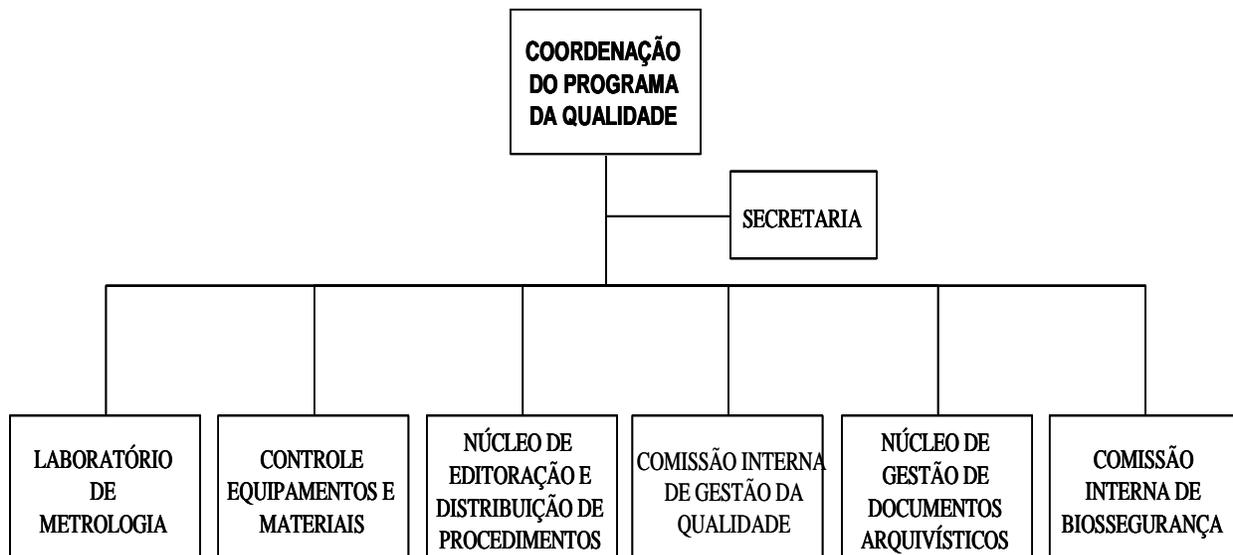
A Coordenação tem entre suas funções precípua: promover, orientar e avaliar o desenvolvimento e a implantação do Programa da Qualidade no INCQS; avaliar o Programa por meio de auditorias e análise crítica; gerenciar o processo de elaboração e distribuição de procedimentos do INCQS; supervisionar e/ou ministrar treinamentos na área da Qualidade; supervisionar a elaboração do PO&M da CPQ; avaliar o desempenho do INCQS através das pesquisas de satisfação de clientes; gerenciar os processos internos referentes às Não Conformidades e Reclamações; gerenciar os processos de acreditação de ensaios e calibrações junto ao Inmetro; supervisionar o processo de auditoria interna; acompanhar as participações do INCQS em estudos colaborativos, programas interlaboratoriais e ensaios de proficiência.

As subunidades organizacionais (SOs) sob sua supervisão são:

1. Laboratório de Metrologia, criado para atender às demandas das calibrações nas áreas de massa, volume e temperatura, dar suporte aos demais laboratórios do INCQS no que se refere aos cálculos de incerteza e utilização de Certificados de Calibração;
2. Controle de equipamentos e materiais, organizar e acompanhar os processos de calibração externa de equipamentos/materiais necessários para garantir a qualidade metrológica das atividades técnicas do INCQS;
3. Núcleo de Editoração e Distribuição de Procedimentos responsável por receber das SOs os arquivos dos procedimentos/manuais, organizá-los na rede INCQS;
4. Comissão Interna de Gestão da Qualidade com atribuição de assessorar o Coordenador nas atividades gerais do Programa da Qualidade;
5. Comissão Interna de Biossegurança voltada para identificar problemas, propor e implementar medidas preventivas e corretivas relativas a possíveis situações de riscos químicos, físicos, biológicos ou outros decorrentes das atividades institucionais;
6. Núcleo de Gestão de Documentos Arquivísticos atua de forma a gerir o arquivo institucional; avaliar documentação segundo tabela de temporalidade estabelecida; disponibilizar ao solicitante do INCQS a documentação arquivada; controlar a

disponibilizarão de documentação arquivada; ministrar treinamentos na área de documentos arquivísticos; representar o INCQS na sua área de atuação.

Quadro 11 – Organograma da CPQ.



4.2.3. Considerações

Ao longo do tempo o INCQS, ampliou sua condição de órgão de referência nacional na área de controle de qualidade em saúde, mas sem dúvida o grande avanço do Instituto se deu nos anos 90, em função da aceleração do desenvolvimento tecnológico, a redução dos custos de transporte e de comunicação, que transformou o sistema econômico mundial, que se globalizou e se tornou mais integrado competitivo.

Assim, o INCQS buscou mecanismos para se adequar a esta nova realidade, primeiro ao aderir em 1994, ao Programa da Qualidade no Serviço Público e incorporar os requisitos da qualidade a sua cultura organizacional para consolidar o sistema da qualidade e se tornar um órgão com competência técnica reconhecida em âmbito internacional, além de referência nacional para as



questões normativas e analítico-laboratoriais relativas ao controle de qualidade de insumos, produtos, ambientes e serviços vinculados a vigilância sanitária.

Posteriormente, com a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária-ANVISA em 1999, que propiciou condições em termos técnicos e financeiros para a consecução dos objetivos demandados pela nova realidade do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária.

Assim, se a área técnica se especializa, a parte de gestão também precisa acompanhar para evitar o descompasso e o conseqüente atraso de desenvolvimento institucional, portanto em 1999, é adotado um novo modelo de gestão estratégica com objetivo de atuar de forma integrada e interdisciplinar, na busca por soluções próativas para antecipação dos problemas e soluções de curto e médio prazo, uma vez que, suas reuniões de decisão são realizadas a cada dois anos.

Com relação a documentos de arquivo, somente após a inclusão do núcleo de gestão arquivística sob a coordenação da CPQ, em 1994, o INCQS demonstra perceber a importância desta atividade para o planejamento estratégico, para a modernização dos processos de trabalho e da gestão. Mas apesar desse avanço, foi possível verificar através dos relatos disponíveis, que de 1981 a 1996 o núcleo de gestão documental era apenas tratado como arquivo, no sentido restrito da palavra, um local para guarda de documentos produzidos e acumulados pelo Instituto, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.

Somente após a inserção, por conta da implantação do Programa Qualidade, no projeto SIGDA em 1996 é que efetivamente são iniciados os primeiros passos em direção a Gestão dos documentos de arquivo. Quanto à gestão da informação, esta ficou subordinada à atuação da equipe do planejamento e limitada aos sistemas de gerenciamento de dados para fornecer os indicadores de produtividade.

CAPÍTULO 5 – DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NO INCQS.

5.1. Período de 1981 a 1995.

Na busca por iniciativas anteriores, referentes à gestão da informação arquivística, não foram encontradas evidências que permitissem afirmar que tenha havido quaisquer movimento neste sentido desde o início das atividades do Instituto em 1981 até 1995. Neste período, conforme observamos através de pesquisa documental, o arquivamento era realizado em ordem cronológica e por tipologia documental, ou seja, memorandos, cartas, ofícios e outros, organizados por ano e existiam vários arquivos setoriais dispostos no Instituto.

5.2. Período de 1996 a 1999.

A partir de 1996 é implantado o projeto - SIGDA - Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, na Fiocruz, sob a coordenação do Departamento de Arquivo e Documentação da COC - Casa de Oswaldo Cruz, com o objetivo assegurar de forma eficiente, a gestão da informação arquivística em conformidade com as metas de desenvolvimento institucional e modernização dos processos gerenciais e administrativos consoante aos objetivos da reforma da gestão pública. Projeto este que o INCQS, tendo em vista a implantação da Coordenação do Programa da Qualidade, se insere em parceria com a COC.

Como resultado desta parceria, foi realizado em 1996/1997 pelo Professor Luis Carlos Lopes, um trabalho¹⁴ intitulado “Diagnóstico da situação arquivística do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS) da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)”. Este consistiu, resumidamente, em diagnóstico da situação do Instituto, relativamente às atividades ligadas ao arquivo, e recomendações para aplicação dos conceitos de gestão da informação arquivística e de

¹⁴ Foi encontrado durante as pesquisas dentro da sala do arquivo sub solo do bloco sete, um relatório encadernado, que parece ser o original, sem um número total de páginas que em sua introdução diz tratar-se de uma pesquisa, cuja a instituição responsável foi a Associação dos Arquivistas Brasileiros (AAB-RJ), e autoria de Luis Carlos Lopes (AAB), datado de 1997, que resultou no presente relatório.

gestão de documentos, com a aplicação da teoria da três idades¹⁵ e implantação do plano de classificação de documentos.

Este trabalho foi de extrema relevância para nosso projeto, tendo em vista que relata formalmente¹⁶, a situação da informação arquivística de 1981, ano de início das atividades do INCQS, a 1996. Assim, transcrevemos abaixo trechos do referido trabalho que acreditamos serem importantes para a construção das bases deste estudo, destacamos a seguir:

“Os objetivos: Pesquisar o passado e o presente das estruturas, funções e atividades do INCQS; mensurar acervos; identificar as características gerais dos arquivos do INCQS, sob o ponto de vista do conhecimento arquivístico; arrolar as tipologias documentais e os sistemas de classificação existentes; identificar os problemas de acesso às informações contidas nos acervos; criar condições intelectuais para a ampliação de um projeto de trabalho que resolva os problemas detectados; dar os primeiros passos do projeto de trabalho, produzindo-se instrumentos de busca preliminares e descrevendo, em detalhes, as informações contidas no acervo”.

“A Metodologia, utilizada na coleta de informações: entrevistas gravadas, com funcionários do Instituto com técnicas de história oral, outras anotadas de modo convencional e de conversas informais; o exame dos documentos referentes ao funcionamento do órgão e de seus arquivos; a formulação e desenvolvimento de duas bases de dados, contendo a descrição quantitativa e qualitativa dos acervos e informações sobre estrutura, atividades, fluxo das informações, sistemas de recuperação existentes, tipologias documentais e etc; coleta de dados direta nas fontes de informação sobre o problema”.

“Os principais problemas identificados foram:

- A existência de massas documentais acumuladas – MDAs – sem tratamento técnico científico que inclua sua classificação intelectual e física, avaliação para preservação e descarte, e a sua descrição, visando à recuperação rápida e eficiente das informações contidas;
- A presença de sistemas de classificação empíricos, anárquicos e desiguais, implicando a dificuldade de acesso às informações contidas, a duplicação de documentos, a separação desnecessária de peças dos dossiês e a imprecisão de sua própria aplicação;

¹⁵ Teoria das Três Idades - sistematização das características dos arquivos correntes, intermediários e permanentes quanto à sua gênese, tratamento documental e utilização. Ver também: ciclo vital dos documentos: Ciclo Vital Dos Documentos - sucessão de fases por que passam os documentos, desde o momento em que são criados até a sua destinação final. Fonte Dicionário de Terminologia arquivística – 1996.

¹⁶ Canais formais: são aqueles oficiais, públicos e controlados por uma organização. Manual de Metodologia da Pesquisa 3ª ed. Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis/2001. Os mencionados aqui são os relatórios encontrados durante a pesquisa na sala do arquivo sub solo do bloco sete.

- A ausência nos arquivos setoriais de quadros de classificação das informações contidas no acervo, tabelas de temporalidade ou quaisquer outros instrumentos de busca arquivísticos convencionais ou informatizados feitos por profissionais;
- O fato do acervo, sob a guarda do órgão, registrar importantes informações, referentes às atividades do INCQS;
- O bom estado geral de conservação dos documentos, havendo alguns problemas no acervo, de mobiliário e instalações físicas;
- A busca e o controle do acervo são precários e consistem, principalmente, na observação direta, isto é, quando se necessita de uma informação, vai-se aos documentos existentes, sem a ajuda de qualquer tipo de instrumento de pesquisa;
- A informação estratégica – gerencial, técnica e científica – está muito fragmentada dificultando a sua apropriação coletiva, pela direção e mesmo por cada setor do órgão;
- O desconhecimento relativo das características do acervo no que se refere às possibilidades de classificação, de avaliação e de descrição;
- A presença da consciência, entre vários dirigentes, da existência do problema arquivístico e da necessidade de buscar meios para resolvê-lo”.

Foi elaborado também um esboço histórico do INCQS, sua criação e incorporação a FIOCRUZ, sua estrutura, as atividades e as funções do INCQS: situação atual – Organograma do Instituto e considerações sobre ambos. Quadro de pessoal, tipos de contratação de mão de obra. Descrição detalhada dos acervos: quantificação, característica, móveis, embalagens e classificação original. Inclui suporte em papel, meio magnético e outros tipos de aparatos. Além da infraestrutura, condições das salas e dos mobiliários.

Destaca os problemas gerais do acervo:

- Os documentos, envolvidos em envelopes, pastas e sacos plásticos;
- O uso de grampos e de fitas adesivas;
- Grande quantidade de poeira, contaminando o acervo;
- Traços de danos provocados por umidade e possivelmente contato direto com água;
- Sinais de micro-organismos e de insetos;
- Presença de grande quantidade de material metálico, de modo geral oxidado;
- Inexistência de classificação, avaliação e descrição científica;
- Precariedade quanto a possibilidade de recuperação da informação.

Enumera os principais meios de entrada e saída de informações registradas no INCQS na época: Produção administrativa, técnica e científica; entrega direta – em mãos – aos funcionários e do INCQS e de outros órgãos da Fiocruz ou do Ministério da Saúde; Via fax; Via postal; Sistemas de correio eletrônico.

Ao concluir destaca, as dificuldade para o acesso as informações: Guarda desnecessária de papéis sem valor, administrativo, técnico, científico, jurídico ou histórico; Desorganização dos arquivos das secretarias; Classificação, quando utilizada, é feita pelo senso comum; Falta de funcionário/setor responsável; Problemas com a tramitação dos documentos, estes estão vulneráveis; aponta como a principal questão a ser enfrentada é a da inclusão da gestão da informação arquivística.

No desfecho, salienta que somente a gestão da informação arquivística, poderá resolver as pendências intelectuais e administrativas que impedem a atualização dos serviços de arquivo e a modernização da gestão da informação. Para tal, é preciso o desdobramento deste trabalho, projetando a mudança no atual cenário.

Outro trabalho¹⁷ muito importante para nossa pesquisa, foi o “Relatório de Atividades (agosto 1996 – novembro 1999)”, que transcrevemos, também em parte, em virtude de seu extenso conteúdo, no qual a maioria trata de listagem de documentos. Assim destacamos a inserção do mesmo que foi elaborado pela bolsista da COC, Jailza Sousa Queiroz, por se tratar de forte contribuição para a compreensão do processo de gestão da informação arquivística no INCQS e indica se tratar da implementação do trabalho realizado pelo professor Lopes.

“O relatório sob o título, “As Atividades de Gestão da Informação Arquivística no INCQS”, desenvolvidas no período de agosto a novembro de 1999.

1 – Diagnóstico da situação arquivística no INCQS. O diagnóstico e a proposta de trabalho para organização dos arquivos do INCQS, com base no trabalho do professor Luis Carlos Lopes, de agosto de 1996 a janeiro de 1997.

¹⁷ Também encontrado em nossa pesquisa na sala do arquivo, texto encadernado que pode ser uma cópia, que consta de 195 páginas intitulado Relatório de Atividades agosto 1996 – novembro 1999, por Jailza Sousa Queiroz com data de 05/01/2000.

2 – Aplicação do quadro de classificação¹⁸ na Coordenação do Programa da Qualidade – CPQ. De agosto a setembro de 1997. A metodologia aplicada encontra-se descrita no Anexo A “Relatório das atividades desenvolvidas no INCQS por bolsista do Projeto SIGDA, nos meses de agosto a setembro de 1997”, deste relatório. Resumidamente, se refere a revisão de todas as pastas da CPQ, já classificadas, identificar dúvidas, buscar elementos para conhecer a documentação e a lógica da classificação adotada na área.

Posteriormente foi iniciada a classificação da documentação com base na metodologia estabelecida pelo professor Lopes. Terminada a classificação e o arquivamento da documentação, foi elaborada uma listagem dos dossiês existentes (Anexo 1 – Arquivo CPQ listagem de pastas e dossiês - 1996), referido do relatório.

3 – Revisão do Quadro de Classificação. De agosto 1997 a janeiro de 1998. A revisão foi realizada com o trabalho elaborado pelo professor Luis Carlos Lopes. Esta atividade esta descrita nos Anexos A, B e C, deste relatório, a saber:

- Anexo A – Apresenta as atividades desenvolvidas no INCQS pela bolsista do projeto SIGDA, nos meses de agosto a setembro de 1997.
- Anexo B – Apresenta as atividades desenvolvidas no INCQS pela bolsista do projeto SIGDA, no mês de outubro de 1997.
- Anexo C - Apresenta as atividades desenvolvidas no INCQS pela bolsista do projeto SIGDA, no mês de novembro e dezembro de 1997.

4 – Elaboração dos POPs “Classificação e arquivamento de documentos arquivísticos” e “Emendas do quadro de classificação das informações e dos documentos”. De agosto de 1997 a janeiro de 1998. A metodologia utilizada esta descrita nos anexos A,B e C. Em janeiro de 1998, os POPs definitivos foram distribuídos aos departamentos do Instituto.

5- Implantação do quadro de classificação nas secretarias dos departamentos e setores: Somente documentos de 1998, nos setores: CPQ, Direção, DQ, DAPS, CPEDRH. De janeiro a outubro de 1998. A metodologia utilizada foi baseada em reuniões com os responsáveis por cada departamento, a respectiva secretaria e a responsável pelo arquivo. Era apresentado o projeto (SIGDA), os POPs e outro encontro era apresentado e aplicado o quadro de classificação e organização de arquivos de 1998 de acordo com a nova metodologia – prof. Lopes.

Os problemas quanto a este ponto estão descritos no Anexo D, “Questões surgidas ao longo da implantação do quadro de classificação”. Quanto à organização dos arquivos, para facilitar a adesão e a compreensão do quadro de classificação, bem como a busca e recuperação dos documentos, foram elaboradas, listagens com o conteúdo das pastas relacionadas no Anexo E “Listagem dos arquivos setoriais”. Anexo F, “Tabelas de Equivalência”.

E ainda um índice dos dossiês 1999, Anexo G, “Índices de pastas e dossiês 1999”. Este trabalho, porém não abrangeu todo o INCQS, só alguns setores, tais como: DFT, DQ, SAL, CPEDRH, SAP, SAM.

¹⁸ Quadro de classificação, Código de classificação e código de arranjo, têm o mesmo significado de Plano de Classificação: Esquema de distribuição de documentos em classes, de acordo com métodos de arquivamentos específicos, elaborados a partir do estudo das estruturas e funções de uma instituição e da análise dos arquivos correntes. Dicionário de Terminologia Arquivística.

6- O acompanhamento dos setores onde foi aplicado o quadro de classificação, de janeiro de 1998 a novembro de 1999. Foi realizado o acompanhamento em todos os setores em que foi aplicado o quadro de classificação.

7 – Revisão do quadro de classificação com levantamento de problemas junto aos responsáveis pelos arquivos setoriais, de novembro 1998 a dezembro 1998.

8 – Preparação de documentos dos setores SAM e SAP para transferência para o arquivo geral, janeiro 1999. Foram elaboradas listagens, da documentação, a ser transferida.

9 – Acompanhamento da preparação dos arquivos setoriais para 1999, dos setores DQ, SAP, CPEDRH, Direção, DAPS, SAM, SAL, de janeiro a fevereiro de 1999.

10 – Revisão do quadro de classificação, de novembro a maio de 1999. No período que compreende novembro de 1998 a maio de 1999, foi realizada uma nova leitura do diagnóstico, estudo do manual da organização, dos POPs referentes ao Fluxo de documentos, relatório de atividades e literatura da área de arquivologia.

11 – Elaboração dos POPs de revisão, de junho a agosto de 1999.

12- Implantação das alterações do quadro de classificação nos arquivos, já classificados e organizados. De agosto a novembro de 1999.

13 – Observações Gerais.

- Em maio de 1998, foi solicitado, pelo INCQS a COC, uma avaliação sobre as condições que uma sala deveria ter, para abrigar os arquivos intermediários, que foi atendido pela COC;
- Agosto de 1998, reunião para definir sobre a organização da massa documental acumulada, problemas de conservação e descarte, com utilização da tabela do CONARQ;
- Outubro de 1999, visita de Carol Couture, arquivista canadense e Pedro Penteadou arquivista português, para verificar as instalações do INCQS;
- Setembro de 1999, reunião de avaliação do projeto, não houve continuidade devido a falta de tempo de funcionário do INCQS;
- Outubro de 1999, decisões entre a COC e INCQS, quanto a forma de trabalho doravante e contratação de estagiária para auxiliar a bolsista COC no arquivo;
- Janeiro de 2000, a bolsista informa que não foi possível até o momento passar o trabalho para a contratada do INCQS”.

Avaliação do Trabalho Realizado: elaborado pela própria bolsista, por observação direta, atenta para o fato da implantação do código ter sido muito lento e alguns setores, não foram contemplados com a apresentação do mesmo. Outros têm dificuldade em aplicá-lo, pois não o entendem. Acredita que faltou uma apresentação geral do projeto no início dos trabalhos de forma a despertar a motivação e superar o sentido de imposição. Destaca a falta de treinamento como fator prejudicial, inclusive para o prosseguimento do projeto. Ressalva que o quadro de

classificação, além de não ser auto explicativo, é muito geral e isso dificulta a associação aos documentos.

Pendências e problemas a serem resolvidos: das seis listadas pela bolsista, quatro dizem respeito ao código de classificação, quanto a verificar a real necessidade de algumas subséries, uma quanto a revisão de POP e a última quanto a existirem dossiês funcionais arquivados nos departamentos.

5.3. Período de 2000 a 2007.

Em continuidade à tentativa de resolução do problema do arquivo, neste período, as ações foram basicamente: contratação de uma arquivista, com a atribuição de prosseguir a implementação de Gestão Documental no INCQS, cujo relatório da atividade de 2000 a 2007, transcrevemos abaixo, na íntegra, em virtude também de seu valor para o desenvolver deste projeto.

“Relatório de Atividades - 01/08/2007. Este relatório apresenta as atividades arquivísticas desenvolvidas na gestão da informação do INCQS no período de 2000 a 2007”.

As atividades foram relatadas seguindo o seguinte plano:

- Aplicação do quadro de classificação nas secretarias dos departamentos e nos setores – CPQ, Direção, DQ, DAPS, CRH, SAM, SAL, DFT. Implantação do quadro de classificação nas secretarias do DM, DI, Pós-graduação, nos setores DA/SMAT, DA/SF no GT/VAC, nos laboratórios de vacinas virais e vacinas bacterianas.
- Acompanhamento dos setores onde o quadro de classificação foi implementado;
- Revisão do quadro de classificação;
- Revisão dos POPs 65.1120.036 e 037;
- Treinamentos sobre o quadro de classificação;
- Elaboração da Tabela de Temporalidade e POP 65.1120.057;
- Análise da documentação e elaboração de projeto de microfilmagem. Foram realizadas reuniões entre o INCQS, Arquivo Nacional, Centro de Microfilmagem e Digitalização e COC para discutir e definir critérios sobre a microfilmagem dos processos de amostras. Ficou acordado que só poderão ter suporte alterado os dossiês produzidos há mais de sete (7) anos. O Arquivo Nacional definiu que após microfilmados, os processos serão avaliados por amostragem, ou seja; conservar uma quantidade menor que a totalidade dos documentos que seja representativa do conjunto documental. Para isso, o Centro de Microfilmagem incluiu no projeto, a seleção de dois bolsistas (processo seletivo feito pelo INCQS), para que realizassem o preparo dos documentos, a indexação e operações técnicas. Este projeto foi concluído em dezembro de 2006 com perspectiva de iniciar todos os procedimentos técnicos nos primeiros meses de 2007.
- Implementação do arquivo intermediário, classificação e avaliação da massa documental acumulada: até agosto de 2003 existiu no subsolo do bloco três (3) o arquivo geral. Este apresentava documentos produzidos e acumulados desde a criação

do Instituto. Os documentos eram transferidos do arquivo corrente sem nenhum critério. A partir de setembro de 2003, iniciou as obras com o objetivo de definir o espaço físico para abrigar os documentos transferidos ao arquivo intermediário. O espaço não foi adequado devido ao número de caixas existentes. A partir daí, ocorreram sucessivas mudanças, inclusive de um prédio para outro, ocupando salas em dois andares. Em 2004, outra mudança - o que fez reduzir o número de salas, acarretando a desorganização da documentação que estava nas estantes, dificultando a consulta e o tratamento técnico. A situação atual é precária, de difícil acesso, e ambiente fora dos padrões de conservação e preservação dos documentos.

- Esta descentralização dificulta o acesso à pesquisa e a informação nos arquivos do INCQS. Referente a massa documental acumulada, a partir das próximas semanas os trabalhos serão retomados no prédio da expansão, onde estão os documentos produzidos e acumulados das duas últimas décadas.
- Aplicação do Código de Classificação. O plano de classificação implantado em 1996 no Instituto foi substituído pelo Código de Classificação de Documentos de Arquivo da Fiocruz. Sua aplicação teve início em janeiro de 2007 (versão 2004). Alterações foram feitas e com a aprovação do Arquivo Nacional (versão 2007), novo treinamento será realizado em setembro. No momento, o Código está sendo aplicado com acompanhamento nas secretarias do DQ, DM, Diretoria e no Setor Saneantes.

5.4. Período de 2007 a junho de 2008.

Neste período foi proposto um olhar diferenciado, ou seja, buscar suporte científico e metodológico abordando os conceitos, processos, tecnologias relacionadas à Gestão da Informação, para desenvolver e testar um método para gerenciar a informação contida nos documentos de arquivo e elaborar uma proposta que atendesse efetivamente as necessidades do Instituto. Assim, foram identificadas, através de observação direta pela autora, as seguintes situações:

- Não existe, em prática no INCQS, uma política definida de como tratar o seu acervo, tanto o acumulado, quanto o que vem sendo produzido diariamente;
- Até o exercício de 2005, existiam dois protocolos de registro de entrada de documentos, fora os recebidos por fax, e-mail e outros que não recebem registro de entrada;
- Documentos se acumulam nas diversas secretarias sem a devida classificação arquivística e por este motivo não podem ser encaminhados ao arquivo;
- Os documentos arquivados estão selecionados por assunto, mas em diversos códigos de classificação diferentes, uma vez que os códigos de classificação vêm se

sucedendo desde 1996 e não houve a devida correlação, o que dificulta a localização e o possível descarte;

- Apesar dos trabalhos citados mencionarem, e mesmo conterem, listagens de alguns documentos de alguns anos, não foi localizada sequer uma listagem deste acervo, nem suporte de papel, nem em meio eletrônico;
- O instituto não dispõe de uma comissão permanente de avaliação de documentos e nem código de classificação e tabela de temporalidade para a chamada “área fim”, condições mínimas exigidas pela legislação arquivística;
- Só existe um procedimento operacional padrão (POPs)¹⁹ em validade, que precisa ser revisado. Os demais POPs necessários não existem;
- Não existe nenhum tipo de “software” ou suporte eletrônico que permita a informatização do acervo.

Sala do Arquivo (SS Bl. 07):

- Sala fora das especificações de temperatura e umidade para a guarda de documentos em papel e microfimes. Há um arquivo especial para a guarda de microfimes, que não funciona corretamente, onde já se encontram os filmes relativos aos processos de análise de 1997, que foram microfilmados. Uma leitora/imprensa, funcionando precariamente, necessita de um contrato de manutenção preventiva;
- A sala abriga documentos da Coordenação de Recursos Humanos – CRH, Diretoria e de alguns departamentos, de períodos diversos que vão de 1981 a 2006, acondicionados em caixas mal organizadas dificultando a identificação e localização de documentos;
- Estão na sala, sob guarda da Coordenação do Programa da Qualidade – CPQ, os processos de análise de amostra do período de 1997 até 2007:
 - Os processos de 1997 a 2000 foram microfilmados, mas continuam no Instituto em outra sala no subsolo do bloco 8, em péssimas condições de guarda;
 - Os processos de 2001 foram para microfilmagem e deverão retornar ao Instituto e não poderão, como os demais, serem descartados, pois não existe tabela de

¹⁹ Os POPs são documentação obrigatória para o INCQS em virtude do programa da qualidade.

temporalidade²⁰ referente à área finalística que permitam iniciar o processo de descarte de acordo com a legislação, o que garantiria mais espaço na sala;

- Processos de 2002 a 2006 aguardam preparo para microfimagem;
- Os processos do exercício de 2007 estão acondicionados em caixas, mas a maioria está sem identificação correta;
- Para os processos referentes a 2008 faltam estantes, caixas e identificação correta;
- Para recebimento dos processos do exercício de 2009 esperam-se problemas no recebimento, devido à falta de estantes, espaço físico, bem como à organização interna dos mesmos, face à falta de procedimento operacional padrão (POPs) que oriente este procedimento, que impacta diretamente nas atividades do arquivo e ainda quanto a decisão de em que local serão guardados, enquanto arquivo corrente²¹.

Prédio da expansão:

- No sexto andar na sala cedida pela Casa de Oswaldo Cruz encontram-se guardadas 550 caixas contendo os processos de análise de amostra e outros documentos não identificados do período de 1984 a 1996. Foram transferidos para o subsolo do bloco sete em Janeiro de 2009;
- No oitavo andar do prédio da expansão, sala cedida pela DIRAD, encontra-se a massa documental relativa a 1981 a 2002, em situação precária, não avaliada, nem catalogada, nem mesmo existe uma listagem do que está ali depositado. Acumulam-se documentos sem valor ao lado de outros de valor histórico, técnico e científico. As salas também se encontram fora das especificações de temperatura e umidade para a guarda de documentos em papel;

Procedimentos de controle da documentação nas salas de arquivo:

²⁰ Tabela de Temporalidade. Instrumento de destinação, aprovado por autoridade competente, que determina prazos e condições de guarda tendo em vista a transferência, recolhimento, descarte ou eliminação de documentos. Dicionário de terminologia arquivística.

²¹ Arquivo corrente: Conjunto de documentos, em tramitação ou não, que, pelo seu valor primário, é objeto de consulta frequente pela entidade que o produziu, a quem compete a sua administração.

- Salas do prédio da expansão: Não há registro de movimentação dos documentos, nem de entrada e saída;
- Sub-solo bloco sete: Não há registros rastreáveis de movimentação dos documentos, nem de avaliação de documentação recebida. Só um caderno, nem sempre utilizado, de retirada e devolução de documentos; não existe controle informatizado; não existe listagem ou qualquer outro registro que permita saber o que está arquivado na sala do SS bloco 7 INCQS;
- Não há procedimento operacional padrão (POP) para:
 - Movimentação e guarda de documentos nas Sub Unidades Organizacionais;
 - Controle ambiental da sala;
 - Controle dos documentos do arquivo (entradas e saídas);
 - Uso e manutenção da leitora/impressora de microfimes, nem do arquivo de microfimes;
 - Regras para a formação de processos;
 - Procedimentos do pessoal do arquivo;
 - Metodologia de identificação e guarda dos processos e da massa documental para arquivo intermediário e permanente, nem quanto à localização dos mesmos;
- Não existe tabela de temporalidade para as atividades finalísticas, portanto não se pode descartá-los;
- É utilizado o código de classificação de documentos da Fiocruz – área meio - não há informação sobre descarte de documentos.

Microfilmagem:

O projeto com o Centro de Microfilmagem e Digitalização – CMD – para microfilmagem dos processos de análise de amostra precisa, ser reavaliado por parte de uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, pois apresenta alguns problemas:

- O INCQS não realizou, a avaliação técnica da documentação a ser encaminhada ao CMD, portanto os primeiros processos de 1997 a 1999

microfilmados estavam com vários problemas relativos à organização interna dos mesmos, tais como: numeração de páginas, folhas soltas, em branco, fora de ordem, rasgadas dentre outros.

- A falta de definição do universo ou critério de que processos serão microfilmados. Todos serão? E o restante da documentação? Qual o custo-benefício? Estas questões dentre outras demonstra falhas na elaboração do projeto que precisam ser corrigidas, devendo este projeto ser reavaliado.

Arquivos Setoriais:

Em todas as 17 secretarias do INCQS, se acumulam, pastas e caixas, oriundas das atividades de arquivo corrente e de outros anos que ainda não foram classificados e, portanto, não podem ser destinadas ao arquivo intermediário. Estas secretarias têm se transformado em verdadeiros depósitos.

Finalmente fizemos um levantamento físico da massa documental do INCQS, em seus diversos locais de guarda. Nem todos esses documentos precisaram ser avaliados. O quadro abaixo informa a situação, em números, da informação arquivística do INCQS.

Quadro 12 - Quantitativo da Massa Documental Acumulada No INCQS – setembro/2009.

LOCAIS	METROS LINEARES	CAIXAS BOX	AVALIAÇÃO
SUBSOLO BL SETE	391,5	2610	PARTE
PRÉDIO DA EXPANSÃO	135	900	NADA
SECRETARIAS	60	400	PARTE
SUBSOLO BLOCO OITO	45	300	TUDO
GRUPOS TÉCNICOS	15	100	NADA

5.5. Considerações

Apesar dos esforços despendidos para implantar e manter a Gestão Documental, ao longo destes 28 anos, não foram alcançados os resultados esperados, embora algumas mudanças tenham

ocorrido, não foram suficientes para estabelecer efetivamente uma política de gestão da informação arquivística. Para Cornelsen e Nelli (48),

“Os principais dados a serem coletados no diagnóstico se referem à estrutura, às funções e a atividades e, por conseguinte, ao fluxo de informações que permeiam a organização, identificando o momento em que o documento é produzido, como é utilizado, por quais setores tramita e qual a sua real utilidade”.

O roteiro proposto pelos autores acima citados até foi contemplado pelo trabalho pioneiro do professor Lopes (47) que permitiria o início da operacionalização da atividade, com alguma base estabelecida, embora no nosso entender carecem de complementação, pois sozinhos, não criam condições intelectuais para resolver os problemas detectados, pois segundo McGee e Prusak, (18) sempre haverá organizações bem e mal sucedidas, nas suas tentativas de implantação de novos sistemas. Para que a implantação de qualquer sistema seja possível é preciso captar conhecimento e recursos.

Neste caso é preciso ampliar o foco para além dos procedimentos arquivísticos básicos, interagir com outras ciências no sentido de encontrar soluções que permitam efetivamente implantar o processo de gestão da informação contida nos documentos de arquivo. Abordar o problema, mas também as possíveis soluções, sob a ótica do perfil da organização, tecnologia disponível, ambiente interno e externo, cultura, recursos financeiros, de pessoal, infraestrutura, além da atenção as necessidades de reavaliação e flexibilização da estratégia.

No nosso entender, o insucesso na implantação do projeto inicial, como pode ser observado pela situação atual e mais precisamente pelo relatório de 1996 a 1999, foi que, apesar de ter havido, nesta data, uma ação mais efetiva, uma vez que se liberta do papel, ou seja, põe-se em prática as recomendações do diagnóstico do professor Lopes e passa-se efetivamente a interagir com as pessoas, a proposta não conseguiu despertar a adesão dos usuários.

Pelo relato disponível, pode-se perceber que alguns fatores foram determinantes para a baixa adesão, tais como: poder de decisão estar dividido entre a COC e o INCQS; condições precárias para a implantação do projeto, tanto físicas, como de pessoal de apoio, infra-estrutura e recursos

tecnológicos. Nos parece também que o treinamento no principal objeto, em que estava alicerçado o projeto, ou seja, o Plano de Classificação, não foi suficiente para motivar a sua utilização, tendo em vista que alguns adotaram o código e outros não.

Nosso destaque positivo é para a conclusão do consultor, este defende que somente a gestão da informação arquivística poderá resolver os problemas do Instituto, nesta área. Recomendação com a qual este projeto se identifica como uma das soluções para a situação atual. O trabalho inicial, realizado em 1996, apesar dos problemas vivenciados, efetivamente deixou uma documentação de apoio importante para os futuros gestores do arquivo.

Outro aspecto muito importante foi o tratamento dispensado ao acervo existente: a documentação acumulada foi colocada em lugares que tinham uma proposta de serem salas de arquivo, mas na verdade viraram depósitos de papéis velhos. Não foram tomadas atitudes quanto à organização e análise, a luz das mínimas normas de preservação de arquivos, bem como do que deveria ser guardado e catalogado e ainda não foi levada em conta à produção futura, bem como opções de mudança de suporte.²²

Por outro lado, a condução do processo de gestão documental referente ao período de 2000 a 2007, não manteve o foco de gestão documental e se afastou das recomendações propostas pelo diagnóstico de 1997 e não explorou a riqueza de informações acumuladas nos dois relatórios anteriores, de forma positiva, ou seja, verificar os pontos de resistência já descritos anteriormente e corrigir os equívocos de implantação de projeto como, por exemplo, a conscientização da importância do trabalho e o treinamento adequado. Optou por prosseguir do ponto anterior, com a aplicação direta e obrigatória do código de classificação e uma parte da Gestão Documental, com a aplicação da Teoria da Três Idades.

As outras etapas, descritas no relatório, tais como acompanhamento, revisão e treinamento, seguiram os mesmos moldes anteriores, com a participação das secretárias responsáveis pelos arquivos setoriais e a arquivista, mas sem a conscientização e sensibilização para o valor daquele

²² Atualmente as empresas buscam reduzir o volume de papel através da adoção de documentos eletrônicos, microfilmagem e outros.

treinamento, resultando na falta de interesse na aplicação do código. Sem contar que o principal foco que deveria ser atacado, ou seja, o fluxo da informação, na produção e o recebimento de documentos, foi sequer observado.

Houve ainda um grande desgaste quanto à expectativa de criação e aplicação da tabela de temporalidade para área finalística, que acarretou mais confusão, repercutindo negativamente na pouca aplicação do código e tabela já aprovados para área meio. Foi relegado a um segundo plano e não implementado a resolução do problema da massa documental acumulada, tanto no Instituto, quanto no prédio da expansão. Não houve ação de identificação, catalogação, avaliação e nem tão pouco ação que tivesse como objetivo reunir todos os acervos em um só, dentro do próprio INCQS – atitude que facilitaria a execução do trabalho e também do acesso, evitando o deslocamento do campus da Fiocruz, para o outro prédio, para localização de algum documento.

Destaque positivo, para conquista quanto à criação de um espaço exclusivo para reunir a documentação espalhada pelos subsolos do Instituto, embora em condições precárias para poder ser chamada de arquivo intermediário e para o projeto de microfilmagem, que não obstante necessite adequações, tem sido muito importante sob os aspectos de preservação e espaço. E ainda, para o início da pesquisa sobre os tipos de documentos gerados pela área finalística, no interesse em elaborar a respectiva tabela de temporalidade.

Finalmente, no nosso entender, as propostas apresentadas, não estão fora dos padrões²³, a questão é como foram construídas e aplicadas. A gestão de documentos é uma parte do trabalho da gestão da informação. Aplicá-la simplesmente, só gerou, ao que foi possível perceber, aumento da massa documental, problemas na classificação da documentação e acúmulo de documentos nas secretarias, devido ao fato de os responsáveis pelos arquivos setoriais, terem resistido à aplicação da metodologia proposta e não terem dado continuidade aos procedimentos já implantados, ao final, para evitar maiores problemas, passaram a guardar mais papel e utilizar qualquer tipo de classificação.

²³ Padrões no sentido da aplicação da Gestão Documental, “um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”. (9)

5.6. Fluxos atuais da Informação Arquivística

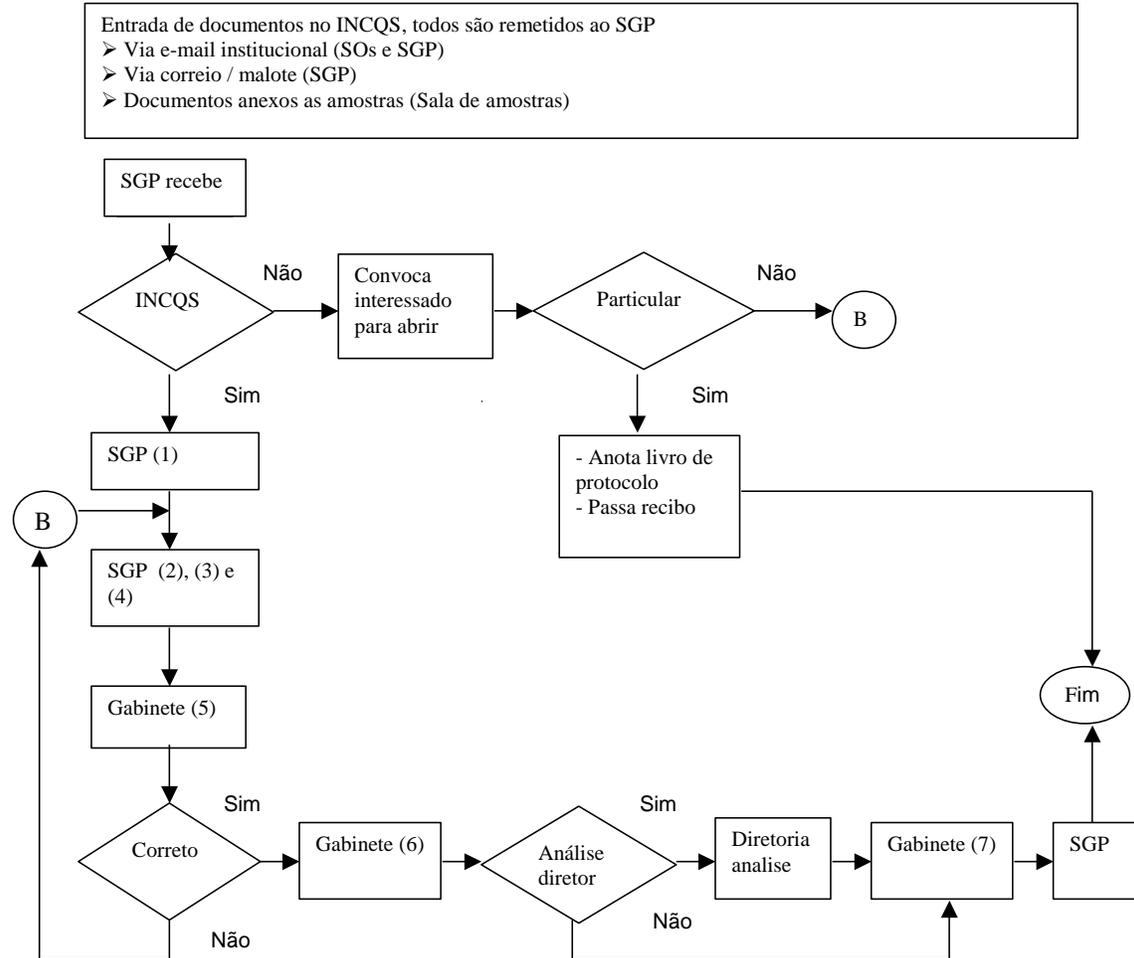
Cada organização possui um fluxo de informação que lhe é característico e este se configura como um objeto fundamental para a gestão da informação, por isso deve ser mapeado, no sentido de identificar os atores que tenham participação no processo, as fontes de informação e a tecnologia utilizada, a fim de detectar as influências que exercem sobre o processo informacional da organização.

Em nosso diagnóstico para estabelecer a base para o desenvolvimento deste projeto, procuramos nos certificar através do referencial teórico e da metodologia de pesquisa, descritos nos capítulos 3 e 6, respectivamente, em conhecer o Instituto como organização, da visão do que seja arquivo, como caminha a informação contida nos documentos de arquivo dentro do INCQS e estabelecer seu fluxo atual, o caminho que percorre desde o recebimento ou produção até sua chegada ao arquivo.

Assim foram identificados três processos distintos que caracterizamos a seguir em três fluxos²⁴, as etapas descritas são, comuns para todos os documentos produzidos, recebidos e expedidos interna e externamente ao INCQS.

²⁴ Para elaboração destes fluxos, foram utilizados além do resultado das entrevistas e da observação participante, os POPs 65.1101.001, 65.2220.001, 65.1101.002, 65.1120.046, 65.1120.034, 65.2200.002, 65.1000.002, 65.3500.002, 65.1000.001 referentes as descrições das atividades de cada subunidade organizacional e do próprio INCQS relativos á área de atuação.

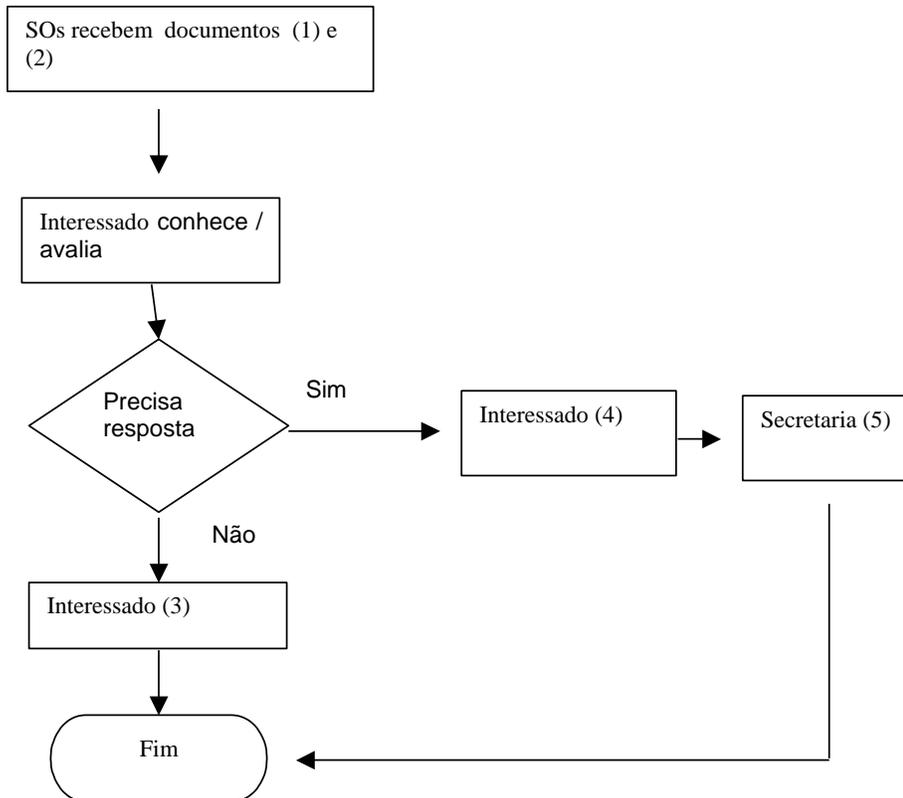
Figura 5 - Fluxo de Informação 1 - Recebimento e movimentação de documentos externos



Procedimentos:

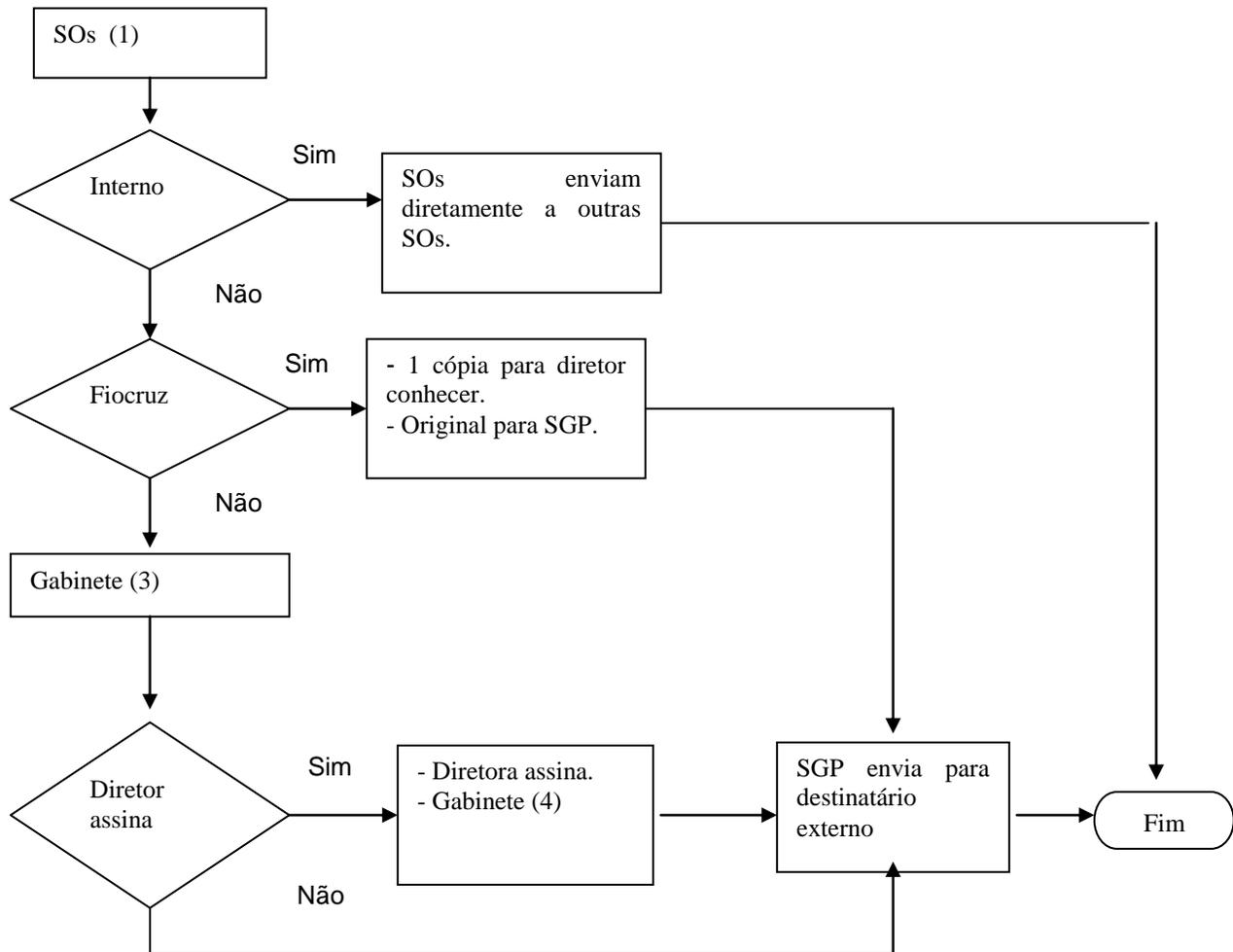
1. Abrir
2. Incluir informações de dia, hora, mês e ano.
3. Incluir/retifica informações no SIGADM sobre origem, assunto, nº protocolo e SO de destino.
4. Envia via SIGADM e livro de protocolo, para o gabinete da diretoria.
5. Conferência do procedimento nº 3.
6. Incluir no SIGADM classificação arquivística.
7. 1 cópia para arquivo; Anota em livro de protocolo; Incluir no SIGADM envio do original ao destinatário interno; Encaminha SGP para distribuição.

Figura 6 - Fluxo de Informação 2 - Recebimento de documentos nas SOs



1. Registra no SIGADM;
2. Encaminha ao interessado;
3. Arquiva primeiro documento;
4. Interessado elabora resposta envia secretaria para expedir;
5. Secretaria encaminha destinatário conforme fluxo 3.

Figura 7 - Fluxo de Informação 3 - Produção e expedição de documentos.



Procedimentos:

- 1 Elabora faz classificação arquivística no SIGADM; Registra e envia, via sistema e livro de protocolo. (Tira 1 cópia e arquiva (arq. Setorial).
- 2 Autorização para expedição e procedimentos de registro no SIGADM, da modalidade do documento.
- 3 Registra no SIGADM;
 - 2 cópia: 1 para emitente e 1 para arquivo
 - Se for FAX, arquiva original e envia cópia para emitente.
 - Protocola em livro próprio para envio da original ao SGP

5.6.1. Considerações.

Fluxo 1

O procedimento operacional padrão-POP nr. 65.2220.001 – Procedimentos adotados pelo serviço gerais e protocolo do departamento de administração, determina que todo o documento, oficial ou não que endereçado ao instituto por correio ou e-mail, deve obrigatoriamente passar pelo Serviço Geral de Protocolo, para receber um número de protocolo, a data e hora que chegou. Não existe referência à entrada de documentos via aparelho de Fax, outro meio de entrada de documentos, que estão presentes no próprio SGP, em compras e outro no gabinete da diretoria.

Institui procedimentos para promover a separação entre os documentos institucionais e os particulares, ou seja, em nome expreso do servidor, ou outro vínculo. Sendo que, os institucionais são cadastrados no sistema de gestão administrativa – SIGADM, que inclui informações da origem, assunto, nº do protocolo e a subunidade organizacional – SO de destino e são encaminhados ao gabinete da diretoria. Os particulares são entregues, ao interessado para que o mesmo abra e identifique a natureza do conteúdo e se confirma ser particular ou se é de interesse institucional. Todos os de interesse do INCQS seguem para o gabinete da diretoria.

Uma vez no gabinete, o procedimento operacional padrão-POP nr. 65.1101.001 – Fluxo de documentos no Gabinete, informa que a secretaria confere as informações contidas no SIGADM, com o documento em sua posse e inclui o código de classificação arquivística correspondente. Verifica se o assunto deve ser encaminhado ao Diretor para análise, em caso positivo, após a análise do diretor, tira um a cópia, anota em livro de protocolo inclui o envio no SIGADM, guardando o original. Caso contrário o original seguirá direto para a SO de destino, obedecidos os procedimentos de registro e envio, ali também descritos.

Primeiramente cabe ressaltar que nem sempre os atos descritos nos procedimentos operacionais são executados de forma precisa, normalmente são feitas adaptações informais por força de situações atípicas ou mesmo incoerências observadas ao longo do cotidiano, entre a norma e a execução de fato. Motivo pelo qual, talvez alguns dos POPs utilizados nesta pesquisa precisem

ser revistos. Ressaltamos que as alterações que serão propostas, para os fluxos de informação, também devem ser feitas nos POPs.

1. Todos os documentos devem ser entregues no SGP – esta exigência funciona com relação às correspondências externas, via correio. Achamos difícil que seja cumprida essa exigência, em relação ao fax, uma vez que, nem mesmo existe um procedimento para esta situação, sem falar nos e-mails, pois há que se esperar que o funcionário retransmita para o e-mail institucional. Não existe nenhuma sistemática que garanta a confiabilidade deste processo, visto que caberá ao servidor a responsabilidade sobre a apresentação;
2. Os documentos referentes aos processos de análise de amostra, ou seja, os que acompanham as amostras, quando da entrega das mesmas, devem ser entregues em local específico, Sala de Amostras, onde recebem um número de processo. Só que os documentos que as acompanham devem ser levados até o protocolo para realização do procedimento dois do fluxo 1 e então devolvido a sala de amostras.
3. Esta sistemática faz com que o documento percorra três setores, sala de amostras, SGP, Gabinete, SGP antes de finalmente voltar ao setor de origem para se cadastrada a amostra no Sistema de Gerenciamento de Amostras – SGA, ser anexado ao processo e finalmente encaminhado ao laboratório específico. Existe a possibilidade de extravio, além do tempo que demora em ser encaminhado para o objetivo maior que a realização dos testes necessários. Em média, só para executar esses procedimentos, levam-se três dias.
4. Os procedimentos realizados pelo Gabinete, relativamente ao procedimento cinco, deste fluxo. Identificamos como retrabalho o fato da secretária, conferir o trabalho já executado pelo SGP, e devolver para correção, quando poderia corrigir no ato. A cópia do original, no procedimento sete, é desnecessária e gera mais papel, já que é feita somente por segurança e ainda por que o documento já está cadastrado no SIGADM além de protocolado em livro próprio. Deveria proceder também a entrega evitando o fluxo de volta dos documentos para o SGP.

Fluxo 2

1. As secretarias das SOs recebem os documentos, sejam da diretoria ou de outras SOs, registram no SIGADM, reproduzem uma vez o documento para seu arquivo setorial e encaminham ao interessado. Esse procedimento gera mais papel e não garante a segurança nem a rastreabilidade do processo, que acaba por ficar somente com o interessado, uma vez que de acordo com o fluxo, o próprio interessado é quem arquiva o documento em seu setor, gerando um outro arquivo setorial.

Fluxo 3.

2. As SOs têm liberdade para produzir seus próprios documentos, os memorandos, ofícios e outros, estão padronizados e disponíveis os modelos na intranet do Instituto, e têm como responsabilidade o registro no SIGADM, tanto para trâmite interno, entre SOs, quanto externo a Unidade. Nos dois casos é reproduzida 1 cópia e o original e encaminhado por livro de protocolo e SIGADM. A cópia neste caso é desnecessária tendo em vista que, existem duas formas de encaminhamento, uma via sistema e outra por livro de protocolo.
3. Se o destino dos mesmos for externo à Unidade, é obrigatório o envio ao gabinete que os conhecerá, avaliará e o identificará com uma numeração seqüencial anual própria, fará o registro no SIGADM, reproduzirá duas cópias, uma para o gabinete outra para o emitente. Para somente então encaminhar ao destinatário. No caso de envio por fax, o original fica arquivado no gabinete e uma cópia segue para o emitente. Mas uma vez cópias desnecessárias tendo em vista os sistemas de controle.

Pelo que se pode inferir através desta pesquisa é que a forma de tratar os documentos de arquivo, utilizadas até o momento no Instituto não buscaram a interação, integração e articulação com os usuários, pois apesar do trabalho do professor Lopes relatar os principais meios de entrada e saída de informações registradas no INCQS, não foi encontrada nenhuma evidência de ter sido estabelecido, nem demonstrado o caminho destes registros no Instituto, e nem se houve qualquer proposta de um fluxo destas informações ou racionalização deste caminho.

Também não conseguimos verificar se foi definida ou proposta, uma estrutura mínima de recursos, sejam humanos, tecnológicos, financeiros, de infraestrutura física e de equipamentos, necessários à implantação do processo de Gestão de Documentos. Diagnósticos e aplicação direta de modelos prontos sozinhos não contribuem para o processo de mudança organizacional, é preciso compreender a sua mentalidade política, social e cultural.

A insuficiência da atual estrutura na organização dos documentos de arquivo e a falta de mecanismo de gestão adequado às necessidades do Instituto restringem não só a expansão do potencial daquelas informações: como suporte à tomada de decisão, formulação de políticas, construção de estratégias, no âmbito interno, mas também para as ações em saúde, o que acaba por diminuir sua importância assim como a sua contribuição na geração de conhecimento.

Para uma organização que adote como metodologia de trabalho o sistema da qualidade - onde os registros fornecem evidências objetivas das atividades realizadas e, portanto, todos os processos de trabalho devem ser registrados ou documentados para que possam ser avaliados, rastreados, confirmados ou auditados – é fundamental, dispor de um sistema de gestão de documentos de arquivo que funcione em consonância com o preconizado nas normas da qualidade, em nosso caso NBR-ISO IEC 17025, cujo item 4.3. Controle de Documentos trata da obrigatoriedade de se estabelecer e manter procedimentos para identificar, coletar, indexar, acessar, arquivar, armazenar e preservar os registros de forma que sejam prontamente recuperados.

O diferencial de nossa proposta se resume na aplicação integrada dos procedimentos teóricos, ligados a área de arquivologia em conjunto com a ciência da informação, a administração e a tecnologia da informação, com vistas a identificar a cultura; o ambiente, interno e externo, da organização e seus recursos. Busca-se sensibilizar e integrar a dinâmica do projeto ao usuário, que é quem efetivamente produz, prepara, encaminha, busca e utiliza a informação contida nos documentos arquivados e quais as suas necessidades de com relação à informação contida no arquivo.



Estabelecer uma relação de mão dupla com esses agentes envolvê-los no processo de identificação e implantação de uma sistemática, que atenda os requisitos legais, mas que também seja adequada a sua realidade.

Despertar o interesse dos indivíduos para os benefícios a serem conquistados com a racionalização dos procedimentos, tais: a redução da produção de papel, com exclusão de cópias desnecessárias, a facilidade de acesso e localização, a preservação e a difusão. Embora, por vezes, esta atividade possa não estar em destaque, gerenciar de forma eficaz a informação arquivística faz parte do processo maior que é a geração de conhecimento, e pode também contribuir para o desenvolvimento da organização.

CAPITULO 6 - METODOLOGIA DA PESQUISA

6.1. Etapas da Pesquisa

A primeira etapa, deste projeto, teve como objetivo a busca, e a constante atualização bibliográfica, que perpassou, todas as etapas, pois por diversas vezes foi necessário recorrer aos autores e outros trabalhos relacionados ao tema, para dirimir dúvidas ou ampliar o conhecimento sobre os temas afins. Tudo foi feito no interesse de compreender o problema, sob os diferentes aspectos a ele relacionados, estabelecer as devidas interações entre os conceitos e o objeto a ser estudado e para que fosse possível, conhecer o cenário científico da realidade que se pretende intervir.

A segunda etapa foi realizada uma pesquisa mais centrada no ambiente a ser estudado, uma vez que, este projeto está dirigido à solução de um problema específico, ou seja, a gestão da informação contida nos documentos de arquivo do INCQS. Além dos vários documentos disponíveis, o presente estudo visa a conhecer o trabalho que se iniciou em 1996, entender como surgiu a iniciativa e seus desdobramentos até a presente data. Foram utilizados como fonte de pesquisa, principal a documentação formal do INCQS, ou seja, os Procedimentos Operacionais Padrão – POPs, - registros que fornecem evidências objetivas das atividades realizadas e, pois por força do programa de qualidade implantado no Instituto, todos os processos de trabalho devem ser registrados ou documentados para que possam ser avaliados, rastreados, confirmados ou auditados.

No terceiro momento, já de posse do referencial teórico e do diagnóstico da situação em que se pretende intervir, passou-se a uma análise mais aprofundada na observação do cotidiano, para identificação dos gargalos, que impedem a realização da atividade, de forma adequada, e as necessidades dos atores, sob os diversos pontos de vista, desde informacionais, perpassando por infraestrutura, tecnologia dentre outros, que impactam na realização da atividade.

Finalmente reunimos todas as informações prospectadas ao longo da pesquisa e utilizamos como ferramenta, a análise com base em processos, que segundo Bulgacov, (36) pode ser definida como “Avaliação ou análise com base em processos é um redesenho das estruturas e

redimensionamento dos recursos do trabalho, visando a seu aperfeiçoamento e a possibilidade da criação de novos processos que visem ao desenvolvimento de todo o sistema”.

Assim para diagnosticar a situação atual e elaborar a situação desejada, analisamos:

- As etapas do processo e sua sequência operacional;
- Os cargos e as decisões envolvidas;
- As atribuições de cada ator e de cada subunidade organizacional;
- A tecnologia disponível;
- As informações necessárias e como são auferidos os padrões de satisfação.

Para análise do fluxo de informações, optamos pela elaboração de um fluxograma, por ser um instrumento de simples compreensão do processo como um todo, que facilita a visualização das seqüências das atividades e também permite localizar, alterar ou eliminar o dispensável, bem com incluir rotinas necessárias.

Quadro 13 - Síntese das Etapas da Pesquisa.

Itens	Etapa	Descrição	Objetivos
1	Busca e atualização bibliográfica	Levantamento de autores e trabalhos relacionados ao tema	Fundamentação teórica para estudo; Ampliar conhecimentos adquiridos no mestrado e experiência profissional.
2	Pesquisa documental e de usuário	Diagnóstico da situação do INCQS	Levantamento documental Identificar o atual fluxo da informação Verificar a situação de preservação do acervo
3	Coleta de dados ou pesquisa de campo	Observação participante e entrevistas	Identificar nós críticos e necessidades informacionais.
4	Desenvolvimento do produto final	Apresentação da situação pretendida Padronização de procedimentos Proposta de informatização para atividade	Destacar as melhorias conquistadas com a adequada gestão da informação arquivística. Atender as questões da qualidade. Facilitar o entendimento e aplicação da rotina. Permitir consulta aos documentos do arquivo. Promover a difusão das informações arquivísticas.

6.2. Tipo de Pesquisa.

Quanto a sua natureza, pode-se considerar este projeto como uma pesquisa aplicada, pois esta dirigida à solução de um problema específico, através da geração de conhecimento para desenvolver um produto que atenda as especificidades do INCQS. “Pesquisa aplicada visa o desenvolvimento de conhecimento específico sobre um assunto definido e, geralmente, associado ao desenvolvimento de setores econômicos mediante aplicação direta dos resultados obtidos”. (54)

Na abordagem do problema tendo em vista a complexidade e subjetividade inerentes ao tema, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, através da realização de entrevistas estruturadas com a aplicação de questionário semi-estruturado, apresentado no Anexo II, como um caminho abrangente e viável para o entendimento do problema central a ser investigado.

“Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas”. (55)

Foi possível estabelecer uma dinâmica voltada para a pesquisa quantitativa, pois havia o interesse em também estabelecer o universo de pessoas que compartilhassem certos comportamentos ou preferências, para que o pesquisador pudesse perceber e possivelmente atender as demandas dos usuários, dentro do objetivo maior que é o indivíduo como centro da atividade.

A tabulação das respostas, Anexo III, teve o objetivo de simplificar a observação do usuário e do pesquisador quanto ao panorama atual que impacta em demandas que atingem diretamente a infraestrutura e os relacionamentos, de modo a verificar se estes estão compatíveis com a proposta de nossa pesquisa.

Quanto à sua finalidade, qual seja, proporcionar maior familiaridade com o problema, no interesse de facilitar a formulação da solução, pode ser considerada como exploratória. O estudo exploratório, segundo Cervo & Bevan, apud Reis (30), realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

Quanto aos meios técnicos de investigação, utilizamos a pesquisa bibliográfica e documental, de campo, observação participante e estudo de caso. Para Gil (55),

“O estudo de caso pode ser definido como, um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, suas várias relações internas e nas suas fixações culturais... sua maior utilidade é verificada nas pesquisas exploratórias”.

As percepções foram colhidas através de entrevistas semi-estruturadas e observação participante baseada na experiência do pesquisador. O objetivo foi tentar compreender os acontecimentos contemporâneos já ocorridos ou em curso, ou seja, a influência exercida por processos anteriores seja nas decisões corporativas adotadas.

Para contextualização, aliada à percepção, ao levantamento e revisão bibliográfica utilizaram-se documentos e conteúdos publicados de forma impressa ou eletrônica pela organização estudada.



Bem como a legislação relativa ao tema arquivologia e também quanto a legislação que regula os atos do Instituto enquanto órgão público federal.

6.3. Universo e Amostra.

A pesquisa foi desenvolvida dentro de uma organização pública de âmbito federal, o INCQS. O universo da pesquisa, conforme o Anexo I, foi constituído por funcionários que exercem funções ou são responsáveis pela produção e recebimento de documentos, usuários dos serviços do arquivo, técnicos da área de tecnologia da informação e gestores de áreas afins. A escolha deste grupo multidisciplinar tem como objetivo ampliar o escopo das informações a serem coletadas. Foram entrevistadas 10(dez) pessoas em 9(nove) setores que representam as atividades que são desempenhadas no Instituto.

6.4. Coleta de Dados.

Para a realização da coleta de dados da pesquisa, primeiramente foi feita a identificação e seleção das fontes bibliográficas, livros de referência, periódicos e autores que se destacaram nos temas abordados. Posteriormente foram pesquisados documentos organizacionais e públicos para comprovação e relacionamento das percepções provenientes da observação participante proporcionada pela vivência organizacional da pesquisadora.

Verificou-se também nesta etapa, a viabilidade da proposta quanto à tecnologia da informação disponível versus a necessária para o desenvolvimento e possível implantação do módulo de integração do arquivo aos sistemas já em uso no Instituto, o SGA, SIGADM e SIM, bem como na criação da seção da intranet relativa ao arquivo, nos moldes da já existente que atende a biblioteca do Instituto.

A optarmos pela utilização de um questionário semi-estruturado, Anexo II, buscamos mais do que simples respostas, um indutor de questionamentos por parte dos entrevistados, quanto às atividades executadas em relação aos documentos produzidos e recebidos e suas interfaces com a organização. Acreditamos que esta abordagem tende a trazer efetividade na captação de

percepções dos entrevistados sobre o tema inquirido, a dinâmica da atividade, explorar casos do cotidiano e os atípicos.

Foi prevista a visita a oito setores, mas após a realização de algumas das entrevistas foi verificada a necessidade de mapear também o fluxo dos documentos nas secretarias dos departamentos técnicos, o que foi prontamente atendido com a inclusão da secretaria de um deles, como uma representação dos demais que seguem os mesmos procedimentos.

Finalmente, foram visitados nove setores, cada um representando um grupo que realiza uma atividade distinta. Os entrevistados foram escolhidos pelas funções que desempenham segundo o manual da organização, POP nº. 65.1000.002, comprovadas pelas entrevistas são, resumidamente, as seguintes.

- Receber, protocolar, classificar, registrar, distribuir e expedir os processos, documentos e encomendas oficiais que derem entrada no INCQS; Manter o serviço de reprografia e encadernação; Organizar e manter o arquivo; atender ao público; Operacionalizar a sistemática de elaboração e guarda dos documentos.
- Elaborar e redigir, ofícios, memorandos, cartas e outros documentos a fim de atender as necessidades do serviço; Operar aparelho de Fax e Copiadora; Realizar controle informatizado de toda documentação; Controle de Documentos do INCQS via Sistema SIGADM; Elaborar e/ou encaminhar à Direção, para assinatura e expedição, mensagens, ofícios, memorandos e outras correspondências oficiais; Atender servidores e demais pessoas que se dirijam ao serviço/setor; Organizar e executar as atividades de apoio administrativo.
- Discutir os aspectos técnico-científicos e definir a política de atuação do Instituto nos diversos programas integrando os Departamentos Técnicos; Definir e monitorar os fluxos de processos, amostras, determinações e laudos dos produtos referentes a cada análise; Manter atualizado a coletânea de legislações nacionais e internacionais relativas à área de atuação; Analisar, interpretar e coordenar a emissão de laudos e pareceres técnicos; Responsabilizar-se pela conclusão e emissão de Laudos de Análise e pareceres técnicos;

Elaborar programas de trabalho objetivando a vigilância sanitária, o desenvolvimento tecnológico e a cooperação técnica em assuntos referentes a cada GT.

- Supervisionar, avaliar e executar atividades de recebimento, cadastramento e distribuição e armazenagem de amostras; Responder pelo recebimento e arquivamento de processos de amostras, enviados pelos Grupos Técnicos Programáticos; Monitorar e responder pelo sistema de informações, relativo às amostras recebidas na Instituição; Supervisionar, avaliar e emitir pareceres/relatórios técnicos, relativos à situação de recebimento das amostras, para encaminhamento aos Grupos Técnicos Programáticos.
- Analisar e sistematizar dados; Elaborar planos, programas e projetos; Acompanhar a execução físico-financeira; Avaliar e monitorar o desempenho institucional; Elaborar e analisar documentos técnicos e instrumentos de gestão pública; Elaborar relatórios gerenciais relativos às atividades de cada seção; Acompanhar e divulgar legislação e normas pertinentes.

No roteiro de entrevista, Anexo II, constam dez perguntas, com respostas diretas, ligadas estritamente a forma como a subunidade organizacional é estruturada, quais atividades executa, com que outras subunidades se relaciona, no executar de suas atividades, como executa as atividades relacionadas ao arquivo.

Os encontros foram agendados pessoalmente, quando foi entregue o questionário, para que o entrevistado tivesse tempo para preparar suas respostas. O calendário com as entrevistas realizadas está apresentado no Anexo I. Neste primeiro encontro, foram apresentadas verbalmente pela pesquisadora os objetivos da pesquisa, para posteriormente serem apresentadas as perguntas.

Foi solicitado ao entrevistado que expusesse livremente suas impressões sobre o arquivo, quanto a relacionamento, interatividade, necessidades e dificuldades na execução da atividade. Na data agendada, o entrevistado desenvolvia verbalmente seu raciocínio sobre as perguntas dos questionários e a participação da pesquisadora ocorria no sentido de confrontar idéias apresentadas com situações reais, provocar questionamentos e reflexões sobre a execução das

tarefas, a luz da proposta deste estudo, com o cuidado em não induzir ou interferir na opinião do entrevistado.

Foi realizada somente uma entrevista, o método utilizado foi o de transcrição direta das impressões do entrevistado em anotações realizadas pelo pesquisador. Não foi feita nenhuma gravação a fim de não identificar, nominalmente, o indivíduo e conferir maior liberdade às opiniões emitidas, bem como a confidencialidade. A transcrição das entrevistas foi remetida aos entrevistados, para ciência e aprovação, todas foram aprovadas.

A análise dos resultados das entrevistas permitiu elaborar um diagnóstico mais detalhado, não só da forma como é executada a atividade, produção, recebimento e guarda, mas principalmente no sentimento das pessoas ao executar e interagir com esta atividade. E ainda, sobre a impressão que as pessoas tem do que é o arquivo.

Com relação a este tema apesar das respostas não terem sido tão diretas, a pesquisadora procurou deixar o entrevistado livre para fazer as considerações que julgasse pertinente, a proposta era perceber o sentimento do indivíduo em relação à atividade e permitir a revelação de problemas não conhecidos ou pouco revelados. Considerações fundamentais, dentro da abordagem ecológica, proposta neste estudo.

Foi possível captar como o entrevistado vê o arquivo, e o que identifica como complicador para execução da atividade. Apesar de não considerarem esta uma atividade importante dentro da organização, a maior parte dos entrevistados demonstrou interesse no tema da pesquisa, e também disposição para participar e de alguma forma contribuir para a melhoria do processo.

Nossa impressão é que, após a entrevista, estes indivíduos compreenderam melhor a atividade e passaram a estabelecer um envolvimento maior com o tema abordado, chamando para si a preocupação, responsabilidade, e o comprometimento com a solução proposta para este problema da organização.

Esta impressão se respalda no fato de que ao perceber que algo efetivamente estava sendo feito para melhorar as condições de trabalho nesta área, serviu de agente motivador, pois as pessoas

passaram a solicitar mais informações e procurar mais os funcionários do arquivo para tirar dúvidas, propor sugestões e solicitar as ferramentas técnicas sobre a área – tabela de temporalidade e código de classificação de documentos – que embora estivessem disponíveis na intranet do INCQS, eram muito pouco acessados.

Finalmente para se ter a noção real do acervo do INCQS, foram enviados e-mails para as secretarias do Instituto solicitando informar a quantidade de caixas que estavam armazenadas naquelas e também o levantamento do que estava armazenado no prédio da expansão localizado no outro lado da Av. Brasil. De posse dessas informações foi possível estabelecer em números a quantidades de caixas que teriam como destino o arquivo e conseqüentemente de estantes necessárias para armazenamento das mesmas e, por fim, mensurar o espaço físico necessário para a reunião de todo o acervo, bem como as estratégias a adotar para otimizar o atual espaço físico.

6.5. Tratamento dos Dados

As respostas foram analisadas sob a perspectiva de processos e papéis desempenhados por esses atores, na gestão da informação arquivística e levando-se em conta os diversos elementos apresentados no referencial teórico da pesquisa. Foram realizadas análises, quanto ao tipo de configuração das subunidades organizacionais, em relação à configuração adequada a implantação do projeto e também quanto a percepção dos elementos relevantes, essenciais ou repetitivos de cada entrevista, permitindo checar a coerência das mesmas.

O formato aplicado com o resumo das entrevistas, Anexo III, buscou traduzir em percentuais as opiniões e informações coletadas nas entrevistas de forma a facilitar a compreensão, quanto ao resultado destas, manter a confidencialidade e estabelecer um padrão para facilitar a análise de pesquisador quanto aos aspectos descritos no parágrafo acima.

Assim de acordo com o exposto no Anexo III, pode-se perceber, que com relação a força de trabalho, esta varia de acordo com o tipo de atividade, existem setores puramente administrativos, bem como outros somente técnicos, sendo que este último dispõe de um apoio administrativo do departamento ao qual pertence, de forma geral existem pelo menos, em média, mais de três



peçoas para atender a demanda por atividades administrativas e pelo menos uma pessoa responsável pela organização e arquivamento dos documentos.

As solicitações de consulta a informações arquivísticas vêm principalmente da própria SO, seguidas pela diretoria do instituto e outros departamentos, em menor frequência pelas interfaces obrigatórias com as VISAS e LACENS, além da própria SO.

Com relação aos suportes de guarda de informação, todos os entrevistados preferem guardar seus arquivos sejam pessoais e/ou organizacionais, em rede. Os suportes físicos são usados somente para arquivo organizacional, onde predomina a utilização das pastas e caixas de papelão. A atividade de arquivo pode-se dizer não é informatizada, sob o ponto de vista de sistema integrado de informação, cada SO utiliza um tipo de sistema que pode ser, visual, planilhas em Word ou Excell, não existindo um padrão.

Com relação ao fluxo da informação na produção e no recebimento de documentos foi possível estabelecer um padrão para procedimentos adotados, tendo em vista a pouca variação das respostas nesta questão, comparadas a observação participante e ao POPs relativos a estas atividades, que listamos a seguir:

- 65.1000.002 – Manual da Organização.
- 65.1100.001 – Fluxo de documentos no gabinete.
- 65.1101.002 – Comunicações externas.
- 65.1101.003 – Gerenciamento de documentos externos.
- 65.1101.004 – Emissão e expedição de laudo de análise.
- 65.1120.034 – Elaboração de documentos oficiais no INCQS.
- 65.1120.046 – Confidencialidade.
- 65.1130.002 – Rede INCQS, serviços e segurança de dados.
- 65.1130.003 – Utilização do sistema de gerenciamento de amostra do INCQS.
- 65.2220.001 – Procedimentos adotados pelo SGP do departamento de administração.
- 65.2200.002 – Fluxo de documentos do departamento de administração.
- 65.3500.002 – Fluxo de processamento e documentação de amostras.

A relação com outros arquivos da FIOCRUZ, ou externos outros a interface é mínima, todas as necessidades são atendidas pelo arquivo do INCQS. Os documentos mais procurados são os processos de análise de amostra, o que já era esperado, uma vez que, é o macro processo mais



importante do Instituto, seguidos pelos convênios e acordos com o Ministério da Saúde e/ou outros órgãos nacionais e internacionais.

No envio ou consulta a documentos no arquivo, predomina a preferência pelo contato direto, o entrevistado prefere usar o telefone ou procurar diretamente o arquivo, quando tem algum interesse ou dúvida. A maioria não identifica um procedimento estabelecido para remeter documentos ou consultá-los. A resposta ao problema da pesquisa foi obtida através da análise do conjunto das informações acima, sintetizadas sob a perspectiva dos elementos que compõem o referencial teórico elaborado no capítulo 3, a caracterização do INCQS e gestão da informação no capítulo 4, o no diagnóstico contido no capítulo 5. E como resultado, foi apresentado o produto final, as conclusões e recomendações dessa pesquisa.

CAPÍTULO 7 - PROPOSTA DO NOVO SISTEMA

7.1. Introdução.

Neste capítulo será apresentado o projeto piloto, síntese dos resultados obtidos através da pesquisa de campo, documental e do referencial teórico. Pode-se observar que as iniciativas anteriormente mencionadas, sobre o processo de Gestão da Informação Arquivística, foram insuficientes para tratar este tipo de informação, motivo pelo qual foi necessário este estudo para que fosse possível identificar uma forma de promover a adequada gestão da informação de cunho arquivístico e também potencializar o seu uso.

Nosso objetivo geral foi elaborar uma proposta de Gestão de documentos de arquivo, que permita ao INCQS organizar sua produção documental, com eficiência, melhoria do acesso, na recuperação e difusão desses dados. Foi construído sob os alicerces da ecologia da informação e da arquivística integrada, neste caminho percebemos que para atingir este objetivo seria necessário adotar uma estratégia que nos levasse a conhecer o tipo de organização com a qual estávamos lidando, sob seus diversos aspectos.

“A organização significa o arranjo e disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. Esse arranjo se manifesta na divisão do trabalho em unidades organizacionais, como divisões ou departamentos e cargos, a definição de linhas de autoridade e a adoção de mecanismo para coordenar tarefas organizacionais” (39).

Com relação a organização foi possível perceber que sua configuração organizacional atende aos propósitos deste projeto, o organograma contempla uma designação para cada área de atuação e sua respectiva cadeia de comando, estão definidas e registradas ou parcialmente registradas, nos POPs as atividades que são executadas no cotidiano da atuação do Instituto.

Os recursos necessários para a implantação do projeto: tecnologia da informação, pessoal qualificado para treinar e exercer a atividade, infraestrutura de pessoal, sistemas de apoio (microfilmagem, digitalização dentre outros), física (sala específica para arquivo e outra para pessoal de apoio) e de equipamentos (computadores, desumidificadores, fragmentadora e outros) estão previstos e acordados pela diretoria do Instituto.

A atividade de arquivo, tanto quanto as que possuem interface com ele, em termos de quantidade de pessoal, dispõe de pelo menos uma pessoa responsável pela atividade, o que facilita a identificação para o treinamento, sendo desejável que pelo menos mais uma pessoa seja treinada na atividade.

Os suportes de arquivamento existentes atualmente (pastas e caixas de papelão) atendem aos usuários, sem necessidade de investimento na aquisição de outro tipo. A ausência de informatização da atividade é um ponto a ser explorado como um facilitador para a execução da atividade, bem como da consulta - embora tenha sido percebido que atualmente o contato direto é o meio de comunicação mais utilizado pelos usuários - que pode ser devido a ausência de uma forma de comunicação estabelecida.

Nossos objetivos específicos foram desenhados à luz do conceito de organização como um sistema aberto, integrado e coeso, e caracterizado por uma estrutura interna que lhe garante a coordenação e integração de suas partes para funcionar melhor. Os passos adotados foram, portanto, identificar as características do atual fluxo da informação, caracterizar esse novo fluxo, propor um módulo integrado aos sistemas de informação existentes, (SGA, SIGADM e SIM) para informatização da atividade e uma seção na intranet/INCQS para facilitar o acesso e difundir a informação arquivística.

Com o aporte fornecido pelo referencial teórico, entendemos que o primeiro passo para se conhecer uma organização é identificar a sua cultura. Esta entendida como a filosofia reinante, os valores sociais, as atitudes predominantes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros, ou seja, o modo como as pessoas interagem em uma organização.

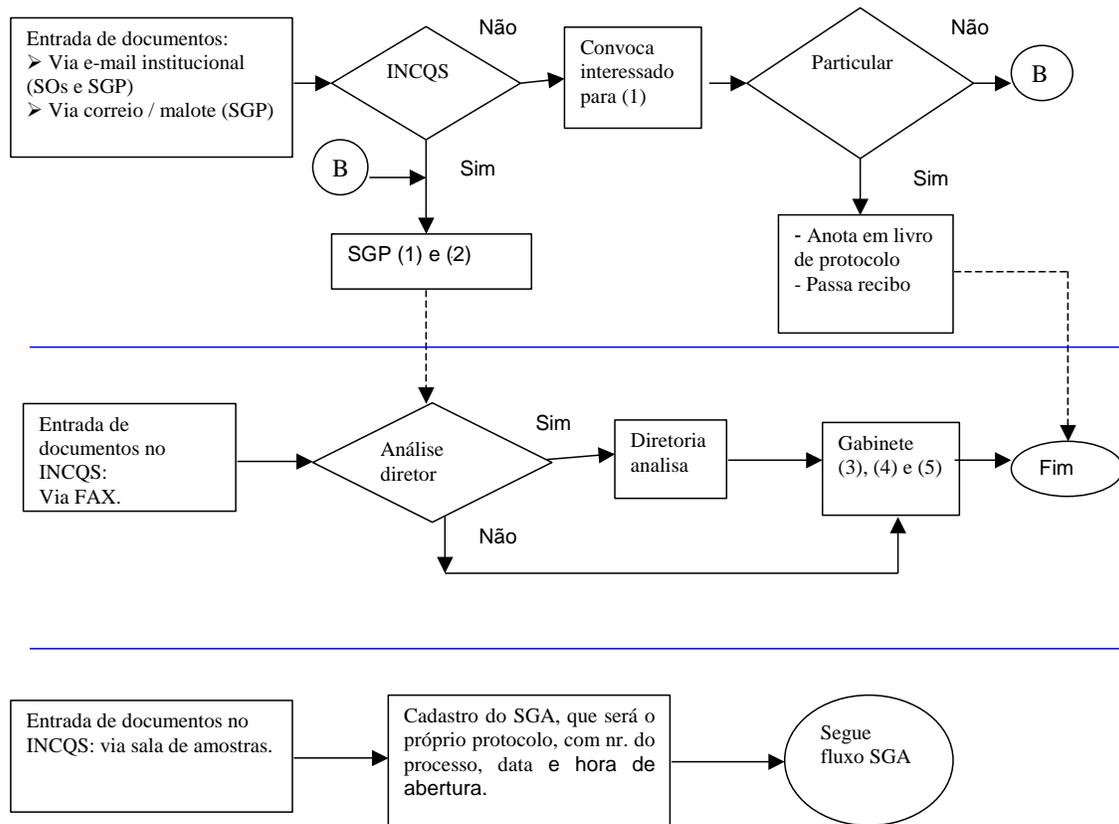
Cada organização tem as suas características próprias, sua personalidade, seu modo de ser e as suas peculiaridades. “Cultura organizacional é, portanto, o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização” (39).

Assim, ao elaborar o diagnóstico, realizar as entrevistas e na observação participante, foi possível identificar os problemas e as dificuldades e as percepções dos usuários, em relação à área escolhida, bem como, o porquê das atividades serem executadas daquela maneira, além de identificar as perspectivas futuras. De posse desse conhecimento, elaboramos primeiramente um novo fluxo para a informação arquivística, com vistas a fornecer suporte à caracterização de uma outra sistemática como alternativa para o atual procedimento. Para posteriormente propor a informatização através do módulo de interação aos sistemas e a página da intranet para consulta.

7.2. Fluxo proposto para informação arquivística.

Pelo que vimos anteriormente, e como bem assinala Malin (15), **“a administração pública foi a pioneira no desenvolvimento de técnicas de gerenciamento do ciclo da informação, primeiro como gestão de documentos e depois com a gestão da informação.** Talvez esse pioneirismo aconteça porque, como afirma Jardim (22) “uma das características mais comuns da administração pública como função e organização formalmente estabelecidas é a geração, o processamento técnico e a consulta a informação registrada”. Desta forma foi imprescindível rever o atual fluxo informacional dos documentos de arquivo para entender o processo e, se fosse o caso, como é, propor um novo desenho.

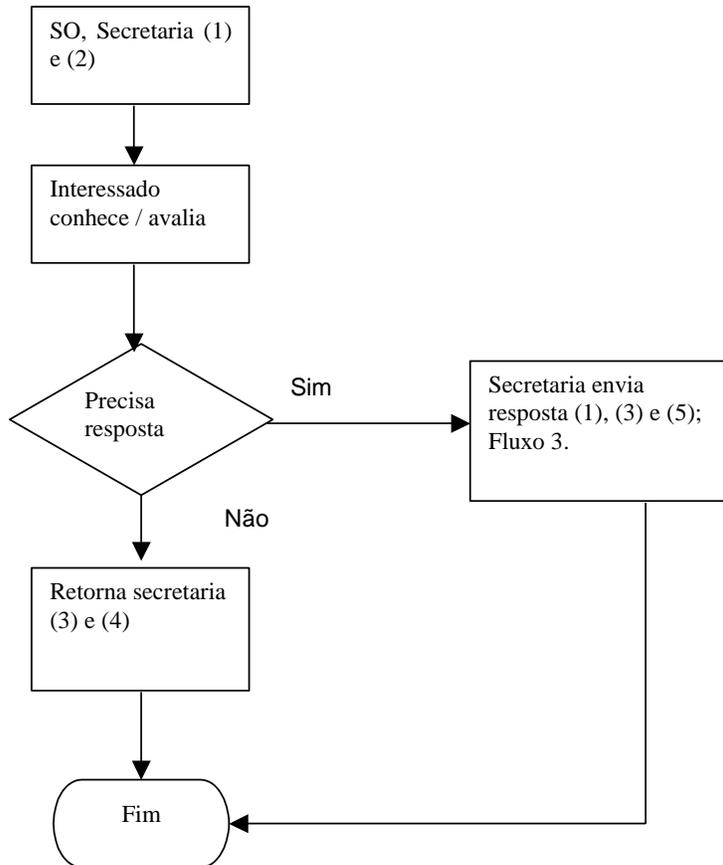
Figura 8 - Fluxo de Informação 1 - PROPOSTA
Recebimento e movimentação de documentos externos.



Procedimentos:

1. Abrir
2. Inclui informações de dia, hora, mês e ano, envia para gabinete via livro de protocolo.
3. Inclui informações no SIGADM sobre origem, assunto, nº protocolo e SO de destino e classificação arquivística.
4. Escaneia documento.
5. Envia via SIGADM livro de protocolo para interessado.

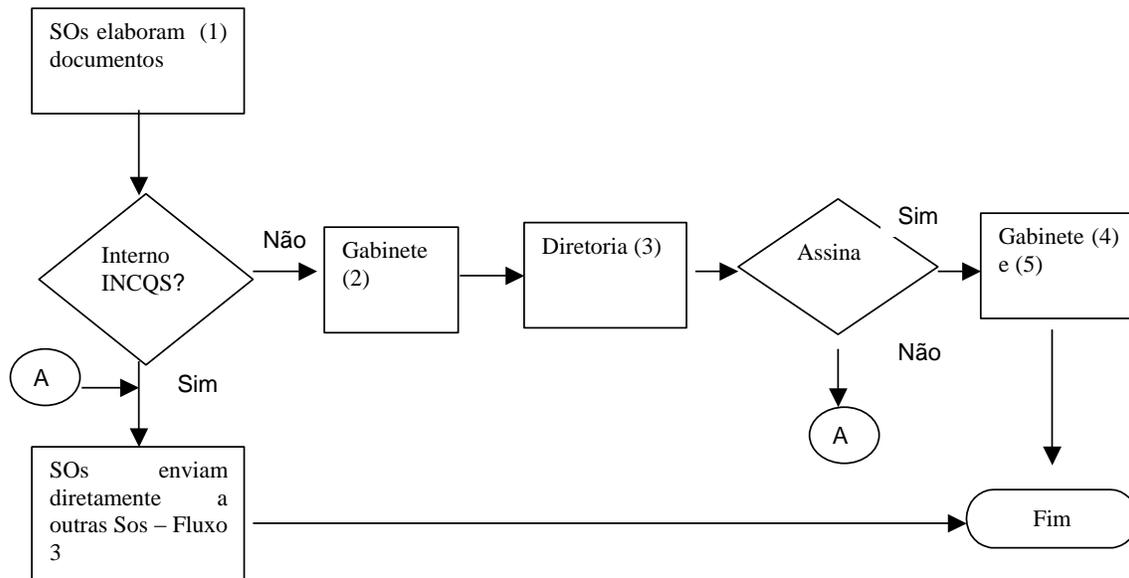
Figura 9 - Fluxo de informação 2 - PROPOSTA
Recebimento e expedição de documentos.



Procedimentos:

- 1 Registra SIGADM;
- 2 Encaminha ao interessado via livro de protocolo;
- 3 Arquiva primeiro documento;
- 4 Atualiza SIGADM;
- 5 Encaminha ao destinatário via livro de protocolo.

**Figura 10 - Fluxo de informação 3 - PROPOSTA
Produção e expedição de documentos.**



Procedimentos:

1. Elabora e faz classificação arquivística, registra doc e envio no SIGADM, anota em livro protocolo;
2. Recebe e encaminha diretor;
3. Avalia se precisa ser assinado pelo diretor ou não;
4. Coloca numeração da diretoria e registra no SIGADM; 1 cópia para arquivo. Se for FAX, arquiva original;
5. Encaminha original ao destinatário.

7.3. Alterações propostas.

Conforme apresentado no capítulo cinco item 5.6. seguindo o fluxo atual da informação arquivística, toda entrada de documentos no INCQS é concentrada em um só local, nos Serviços Gerais e Protocolo. Nossa proposta é que este recebimento seja distribuído em três locais distintos, ou seja, o próprio SGP, para receber o correio, malotes e os entregues na recepção do Instituto, o gabinete da diretoria, para os que chegarem via fax e a sala de amostras para as amostras e os documentos pertinentes as mesmas.

Fluxo 1.

- SGP só seria responsável pelo protocolo, ou seja, registrar a data e hora, da chegada do documento e o envia ao gabinete da diretoria por livro de protocolo;
- O e-mail nos parece o controle mais difícil de ser estabelecido, pois depende da conscientização dos funcionários quanto a repassar ao SGP, toda mensagem que for de interesse institucional. Propomos que as chefias avaliem e direcionem ao SGP;
- Os aparelhos de Fax deverão ser concentrados no GAB, que os receberá e como o equipamento já imprime a data, este passa a ser o protocolo. O fax do setor de compras, face aos motivos apresentados quanto à natureza das atividades daquele setor, deve continuar exclusivo;
- Malotes devem seguir o estabelecido no fluxo 1 itens 1 e 2;
- Correspondências particulares: os servidores deverão preencher um formulário específico declarando que a correspondência não é institucional;
- Sala de Amostras – Passará a adotar a sistemática de receber a amostra e seus documentos, deverá incluir no SGA como faz atualmente, sem a necessidade de passar pelo protocolo do SGP, a inclusão no SGA já é próprio protocolo, pois registra o dia e a hora da chegada da amostra. Com relação a documentos referentes às amostras que porventura sejam encaminhados posteriormente, provavelmente via fax ou malote, o GAB, então responsável por este recebimento, irá encaminhar à sala de amostras, que já tem a rotina estabelecida. Ao recebê-los, se já não estiver de posse do processo,

encaminhará via SIGADM e livro de protocolo ao setor que estiver com o processo para anexá-lo;

- Gabinete – Deve ser o responsável de inclusão de dados no SIGADM e verificar os relatórios gerais de pendências para localização de possíveis documentos extraviados ou classificações erradas. Devem ser arquivados na diretoria todos os documentos originais que não sejam necessários aos atos internos. Assim como as cópias destes que gerem respostas externas a unidade. As demais secretarias não devem arquivar cópias, nem de documentos produzidos para o envio interno, nem externo. Só deverão ser guardados os originais.

Fluxos 2 e 3.

- Os fluxos 2 e 3 são mais simples, pois as alterações são mínimas, somente os documentos internos seguem o fluxo direto de SO para SO. Se forem externos ao INCQS, mesmo que para Fiocruz, passam pelo gabinete da diretoria para controle e são expedidos por aquela SO;
- No primeiro, a cópia da entrada do documento é desnecessária. O destinatário não deve ter um outro arquivo setorial, as secretarias dos departamentos devem ser os únicos arquivos habilitados a classificar, avaliar e guardar documentos. De preferência só os originais.
- O segundo segue a mesma metodologia quanto a cada departamento somente possuir uma secretaria responsável pela classificação, guarda e gerenciamento de todos os documentos produzidos nos setores ou laboratórios.

7.4. Os sistemas de informação.

Com já citado anteriormente, o INCQS dispõe de um conjunto de sistemas de informações que são utilizados pelos diversos setores no desenvolver de suas atividades. Para Oliveira apud Batista (28) “Sistema de informação é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.



Para nossa área de atuação, os que se destacam são o SGA – sistema de gerenciamento de amostras e o SIGADM – sistema de gestão de administrativa, ambos desenvolvidos por empresas contratadas pelo INCQS, nos exercícios de 1996 e 2000, respectivamente e o SIM – Sistema de Indexação de Microfilme, fornecido através do projeto de microfilmagem com informações sobre a localização dos processos nos respectivos filmes e *flash*.

7.4.1. O SGA.

Sistema de Gerenciamento de Amostras – SGA é uma dentre as ferramentas que o Instituto dispõe para monitoramento dos resultados institucionais e tem sido a mais utilizada. Surgiu da necessidade de informatizar o fluxo operacional das análises e garantir uma forma de gerenciar as atividades de controle da qualidade de produtos sujeitos à vigilância sanitária. Na realidade, trata-se de um banco de dados que tem servido basicamente para divulgação dos resultados obtidos na execução dos macroprocessos.

Os dados cadastrados no SGA são referentes às análises que são o conjunto de procedimentos ou ensaios realizados pelo INCQS para se verificar a qualidade de insumos, produtos, ambientes ou mesmo serviços sujeitos à vigilância sanitária. Essas análises podem ser de diversos tipos: por exemplo: um alimento enlatado que chegue ao Instituto terá seu rótulo, recipiente e conteúdo analisados. E mesmo o alimento poderá sofrer monitoramentos de diversos tipos, tais como microbiológico, químico, ou mesmo toxicológico.

Toda essa atividade é subdividida e coordenada por diferentes grupos técnicos (GTs), que distribuem as amostras pelos diferentes laboratórios dos Departamentos de Química, Microbiologia, Farmacologia e Toxicologia e Imunologia, de acordo com as análises a serem realizadas.

O interesse da Gestão arquivística neste sistema se refere aos dados pertinentes aos processos de análise de amostra que, ao final do exercício, são transferidos para guarda no arquivo. Como são objetos de consulta praticamente diária, é imprescindível que estas informações estejam disponíveis para os funcionários do arquivo para que possam tratá-las no interesse específico de seus usuários.

7.4.2. O SIGADM.

O SIGADM – Sistema de Gestão de Administrativa, foi inicialmente desenhado para atender toda a área administrativa, ou seja, seria um sistema integrado, desenvolvido em módulos que atenderia às atividades de: compras, financeiro, vendas, almoxarifado, passagens, diárias, manutenção, patrimônio e também o protocolo, recebimento, expedição, tramitação e produção de documentos, dentro do Instituto. Neste módulo de documentos, este sistema se expande para todas as secretarias.

Devido a problemas operacionais, somente o módulo de documentos foi desenvolvido e vem sendo utilizado de forma pouco produtiva, sob o ponto de vista de gerenciamento de documentos, pois nem todas as secretarias o utilizam e, no que se refere aos vínculos com a arquivística, ou seja, a classificação do documento, não tem sido feita de maneira correta. O que restringe o seu potencial como sistema de gerenciamento.

Nosso interesse neste é, sob o ponto de vista arquivístico, é o mais importante, pois foi concebido para conter os dados sobre todos os documentos produzidos e recebidos no instituto, que tem relação direta com a atividade da gestão documental, sob os aspectos de armazenamento adequado, tempo de guarda, preservação, acesso e difusão de informação.

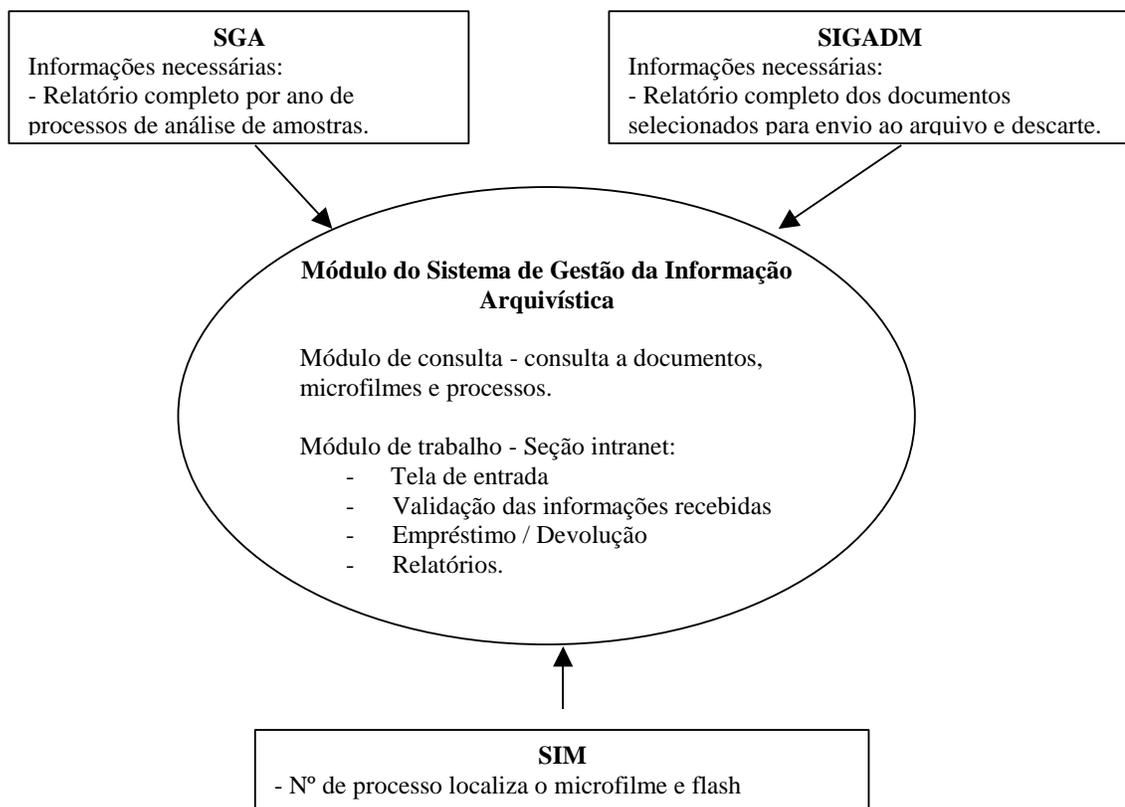
7.4.3. O SIM.

O último sistema a interagir com o arquivo é o SIM – Sistema Indexação de Microfilme, desenvolvido pelo CMD – Centro de Microfilmagem e Digitalização, ligado a ao Ministério da Saúde. Este sistema gerencia e localiza os processos submetidos ao processo de microfilmagem, ou seja, convertidos em imagem digital, possibilitando o acesso rápido e eficiente à informação através de uma leitora e impressora de microfilme. O SIM contém dados sobre: número do processo; número do filme e número do *flash*.

7.5. Proposta de integração dos sistemas SGA, SIM, SIGADM.

Nosso objetivo ao propor este módulo para interagir com estes sistemas é o de gerenciar os dados contidos e de interesse dos usuários do arquivo, que estão fragmentados, agrupá-los de forma a fornecer diversos tipos de informação.

Figura 11 - Resumo da proposta de integração dos sistemas de informações relacionados a gestão da informação arquivística.



7.5.1 Modificações necessárias aos Sistemas.

Para atender ao módulo do arquivo deverão ser incluídos os seguintes campos:

SIM – Não serão necessárias alterações neste sistema.

SGA – Será necessário inserir um campo para inserção do código de classificação arquivística e a tabela de temporalidade, que são tabelas pré-estabelecidas e inseridas no sistema.

SIGADM – Inserir campos referentes: O tipo de unidade de arquivamento; O número da unidade de arquivamento; Código de classificação arquivística, que disparará a temporalidade do documento através de uma tabela previamente inserida no sistema; Comando de envio de documentos ao Arquivo.

É necessário que o sistema forneça ainda:

- Relatório de eliminação e envio de documentos, conforme estabelecido no POP 65.1120.071 – Organização da documentação Arquivística;
- Etiquetas para caixas que serão transferidas ao arquivo conforme estabelecido no POP 65.1120.071 – Organização da documentação Arquivística.

7.5.2. As informações que serão extraídas dos Sistemas.

SGA.

- Nº processo – Toda amostra recebida no INCQS, é cadastrada no SGA e este lhe confere um número, pelo qual será conhecido por toda sua trajetória dentro do Instituto. Ao ser cadastrada a amostra o sistema emite o número que será impresso em uma capa e contracapa para seja montado o processo, onde serão inseridos todos os documentos que se refiram à amostra;
- Modalidade – São as diversas modalidades de análise realizadas no INCQS, que são: **Análise Fiscal**, efetuada em amostras de produtos submetidos ao sistema de vigilância sanitária, em caráter de rotina, para apuração de infração ou verificação de ocorrência de desvio quanto à qualidade, segurança e eficácia dos produtos e matérias-primas; **Análise de Contraprova (Perícia de Contraprova)**, efetuada em amostras de produtos sob regime de vigilância sanitária, quando ocorrer discordância do resultado condenatório da análise fiscal; **Análise Prévia**, efetuada em determinados produtos sob o regime de vigilância sanitária, a fim de ser verificado se eles podem ser objeto de registro; **Análise de Controle**, efetuada em amostras de produtos sob regime de vigilância sanitária, após sua entrega ao consumo, e destinada a comprovar a conformidade do produto com a fórmula que deu origem ao registro; **Análise de Orientação** efetuada em amostras de insumos ou produtos, encaminhados por órgãos públicos, responsáveis pela execução de programas nacionais e/ou regionais de saúde, ou pelo Poder Judiciário (por ex.: análises de imunobiológicos para a Secretaria de Vigilância em Saúde, kits diagnósticos para o DST/Aids, Promotoria de Justiça e etc.) **Análise Especial** de iniciativa do INCQS, efetuada em amostras de insumos ou produtos, que visa atender a programas de pesquisa e desenvolvimento de metodologias analíticas, estabelecimento de materiais de referência ou outras relacionadas à missão e funções do Instituto. **Estudo Colaborativo** é a análise efetuada em amostras de insumos ou produtos, que tem por finalidade a validação interlaboratorial de metodologias analíticas, visando avaliar sua proficiência;
- Programa – As demandas analíticas chegam ao INCQS como requisições da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), das vigilâncias sanitárias e dos Lacens dos

Estados, do Ministério da Justiça e do Ministério da Saúde. Toda essa atividade é subdividida e coordenada por diferentes grupos técnicos (GTs), que distribuem as amostras pelos diferentes laboratórios do INCQS, de acordo com as análises a serem realizadas. Para atender às políticas de saúde nacionais, elaboração de projetos governamentais no subsídio, a atualizações na legislação e na participação de programas de monitoramento dos diversos produtos sujeitos a vigilância sanitária, este controle está subdividido em programas, tais como: alimentos (GT/AL); artigos e insumos para diálise (GT/AID); artigos e instrumentos de saúde (GT/AIS); conjuntos, reagentes e insumos para diagnósticos (GT/Kits); cosméticos (GT/COS); medicamentos GT/MED; produtos biológicos (GT-PB); saneantes e domissanitários (GT/SAN); sangue e hemoderivados (GT/SH) e saúde ambiental (GT/AMB);

- Produto – O produto que será objeto da análise;
- Requerente – Órgão que solicita a análise;
- Detentor – Estabelecimento do qual se origina a amostra;
- Situação – Se amostra está em análise ou se a mesma já foi encerrada;
- Avaliação Final – É o resultado da análise, o laudo final, se a análise da amostra foi considerada satisfatória ou insatisfatória.

SIGADM.

- Número do documento – número gerado pelo SIGADM, quando o documento é cadastrado;
- Data de emissão – data em que o documento foi emitido;
- Produtor – Unidade que produziu o documento;
- Destinatário – Local para onde o documento será enviado;
- Tipo de Documento – Qual a modalidade de documento, ex. memorando, ofício, processo etc. Os tipos estão disponíveis em uma tabela inserida no sistema;
- Assunto – Sobre o que se trata o documento;
- Observação – Qualquer informação que a pessoa que cadastra o documento desejar inserir, até um determinado número de caracteres;
- Código de classificação – Código de classificação arquivística, utilizado pela Fiocruz, disponível também em tabela interna do sistema;
- Temporalidade – Tabela de temporalidade, utilizada pela Fiocruz, disponível em tabela interna do sistema;
- Unidade de arquivamento – Que tipo de unidade será acondicionado o documento que será enviado ao arquivo;
- Nº da unidade de arquivamento – Número atribuído à unidade de arquivamento;
- Validação do Arquivo – Efetivo recebimento do que foi enviado após conferência.

SIM.

- Número de processo – Número gerado pelo SGA pela ocasião do cadastro da amostra;
- Produto - O produto que será objeto da análise;



- Número do microfilme e do flash - Filme e local do filme onde está localizado o processo.

7.6. Proposta de modelo de Seção da Intranet – Módulo do usuário.

Serão disponibilizadas consultas através da intranet do INCQS, que gerarão informações para os usuários sobre os documentos que estão armazenados no arquivo, sua localização e suporte de armazenamento e, ainda em relação à história do arquivo do INCQS, a equipe de trabalho, localização e os meios de contato disponíveis. A figura 12 a seguir demonstra a proposta de modelo desta seção.

Figura 12 - Modelo da Seção na Intranet – Módulo Usuário.

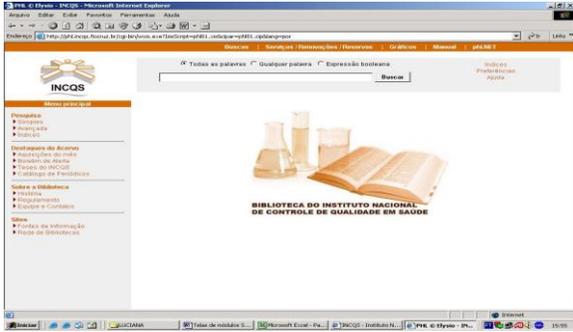
<p>Principal →</p> <p>Tela inicial da seção abre as opções disponíveis para consulta, o tipo de busca e informações sobre o arquivo.</p>	
<p>Serviços →</p> <p>Consultas - permite consultar os microfilmes, documentos e processos de análise de amostra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Microfilmes - Digitar o ano e nº de processo. Informa nº do filme e flash ou mensagem de que o processo não está microfilmado, conforme figura 15. • Documentos – Digitar qualquer campo da figura 14. Informa dados de acordo com a mesma figura. • Processos - Digitar o ano e o número do processo. Informa dados de acordo com a figura 13.
<p>Busca →</p> <p>Oferece os tipos de busca disponíveis aos usuários.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simples – uma palavra • Avançado – uma ou mais palavras
<p>Sobre Arquivo →</p> <p>Informações sobre a história do arquivo do INCQS, sua equipe, telefones e-mail, localização e fotos das instalações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico • Equipe • Fotos

Figura 13 - Modelo de Informação gerada pela consulta a processo

LISTAGEM DOS PROCESSOS ANO: 2001										
Processo	Modalidade	Programa	Produto	Requerente	Detentor	Situação	Avaliação Final	Cx	Fls	Suporte
1525	Prévia	Instr. De Saúde	B. Sangue	Fiocruz	Empresa	Fechada	Satisfatória	124	50	P *
701	Especial	Instr. De Saúde	B. Sangue	Fiocruz	Empresa	Fechada	Satisfatória	124	60	M *
702	Especial	Instr. De Saúde	B. Sangue	Fiocruz	Empresa	Fechada	Satisfatória	124	20	P/M
291	Fiscal	Saneantes	Sabão	Fiocruz	Empresa	Fechada	Satisfatória	124	13	P/M
3060	Fiscal	Saneantes	Amaciante	Fiocruz	Empresa	Fechada	Satisfatória	124	14	P/M
1452	Fiscal	Instr. De Saúde	Solução	Fiocruz	Empresa	Fechada	Satisfatória	124	34	P/M

Figura 14 - Modelo de Informação gerada pela consulta a documento

Listagem de Documentos enviados ao arquivo - DEPARTAMENTO X											
Data emissão	Produtor	Nr. Doc.	Destinatário	Tipo de doc	Assunto	Observação	Cód. Classificação	Temporalidade	Unid. de arquivamento	Nr. unid.	Validação arquivo
14/6/2009	DM	433	DQ	carta	outros	Urgente	541.2	5 ANOS	CAIXA	001/2209	recebido
14/6/2009	DM	434	DQ	carta	outros	Urgente	541.2	5 ANOS	CAIXA	001/2209	recebido
14/6/2009	DM	435	DQ	carta	outros	Urgente	541.2	5 ANOS	CAIXA	001/2209	recebido
14/6/2009	DM	436	DQ	carta	outros	Urgente	541.2	5 ANOS	CAIXA	001/2209	recebido
14/6/2009	DM	437	DQ	carta	outros	Urgente	541.2	5 ANOS	CAIXA	001/2209	recebido
14/6/2009	DM	438	DQ	carta	outros	Urgente	541.2	5 ANOS	CAIXA	001/2209	recebido

Figura 15 - Modelo de Informação gerada pela consulta a processo microfilmado

Listagem de Documentos MICROFILMADOS - ANO 2001			
NÚMERO DO PROCESSO	PRODUTO	NÚMERO DO MICROFILME	NÚMERO DO FLASH
001/2001	DETERGENTE	250	1
001/2001	DETERGENTE	250	1
001/2001	DETERGENTE	250	1
001/2001	DETERGENTE	250	1
001/2001	DETERGENTE	250	1
001/2001	DETERGENTE	250	1

*Obs: P = papel, M = microfilme.

7.7. Sistema de Gestão da Informação Arquivística – Módulo de Trabalho.

Serão propostas as entrada de dados deste módulo. Serão de uso exclusivo dos funcionários do arquivo ou autorizados, que gerarão as informações para os usuários internos e externos.

A primeira tela corresponde às opções dos sistemas com o qual o usuário irá interagir. Ao escolher quaisquer uma das três opções (SGA, SIGADM ou SIM), aparecerá a tela 2 para escolha do modo de interação desejado (Validação de informação, registro de empréstimo ou relatórios).

Se opção escolhida for SGA e Validação, a tela 3 será disponibilizada e deverá ser escolhido o ano a ser trabalhado onde serão incluídas as informações sobre:

- O número de folhas que compõem o processo;
- O número da caixa onde se encontra arquivado o processo;
- Tipo de suporte em que processo está arquivado, papel, microfilme ou ambos.
- Observações, algum tipo de informação que seja necessária para rastreamento do processo.

Se a opção escolhida for SGA e empréstimo, a Tela 6 será disparada e deverá ser informado o número do processo. Então serão abertos os campos de entrada de dados para:

- Data do empréstimo, a data que efetivamente foi entregue o processo ou documento. O prazo máximo para empréstimo de qualquer tipo de documento é de trinta dias corridos, este prazo esta estabelecido no POP nº 65.1120.071, Organização da documentação arquivística;
- Solicitante nome do usuário que solicita o processo. Somente poderão retirar documentos ou processos pessoas previamente autorizadas, conforme estabelecido no POP mencionado supra;
- Departamento, subunidade organizacional a qual o solicitante está vinculado;
- Objetivo da consulta, se para pesquisa, dúvidas, processos judiciais dentre outros.
- Data de devolução do documento ou processo, data que o processo ou documento retorna ao arquivo.
- Observação: as definições acima são pertinentes a todas as telas.

Se opção escolhida for SIGADM e Validação, a tela 4 será disponibilizada e deverá ser escolhido o tipo de listagem com a qual se deseja validar (envio ou eliminação). As listagens serão previamente enviadas via sistema pelas subunidades organizacionais, para guarda no arquivo intermediário, chamada listagem de envio, que serão conferidas ao chegarem ao arquivo em conjunto com o representante da SO.

As enviadas com o objetivo de eliminação de documentos também serão validadas pelo arquivo quanto à temporalidade. Deverão ser analisadas as listagens e inseridas as informações, validadas ou não validadas – esta última implicará numa ação corretiva pela SO.

Se a opção escolhida for SIGADM e empréstimo, a Tela 7 será disparada e deverá ser informado o número do documento que se procura, neste processo. A chave de busca é o número que o SIGADM gera quando o documento é cadastrado ou produzido no sistema. Assim serão abertos os campos de entrada de dados para:

- Data do empréstimo, solicitante, departamento ao qual pertence, objetivo da consulta e a data de devolução do processo;

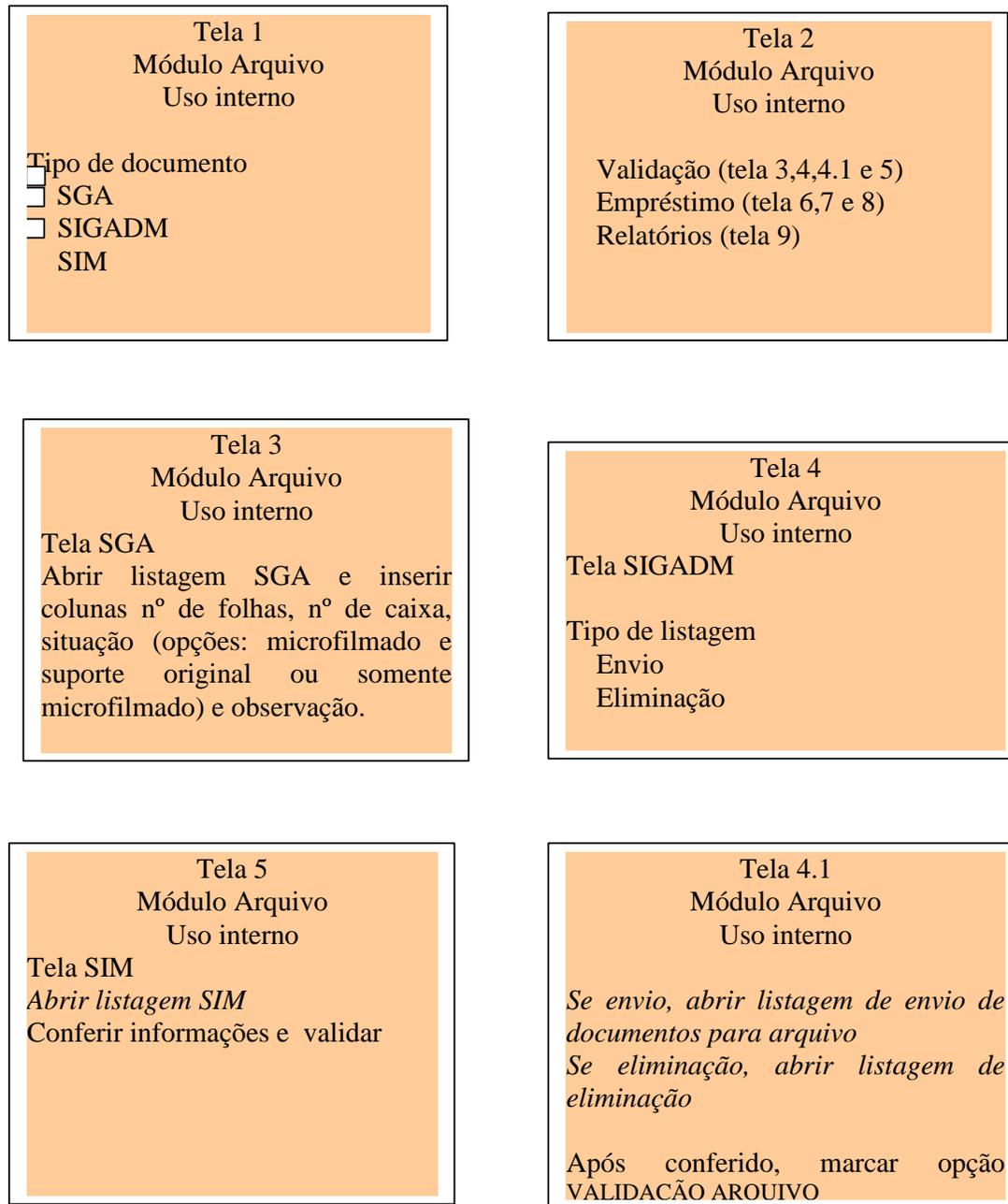
Se a opção escolhida for SIM e empréstimo, a Tela 8 se abrirá e deverá ser informado o número do processo que se procura, então o sistema informará o filme e o flash, onde está localizado este processo. Em seguida serão abertos os campos de entrada de dados para:

- Data do empréstimo, solicitante, departamento ao qual pertence, objetivo da consulta e os números das folhas extraídas.

Se a opção escolhida for RELATÓRIOS, a Tela 9, será disparada e disponibilizará as opções de relatórios disponíveis:

- Processos e ou documentos pendentes (os que ultrapassarem o prazo estipulado de trinta dias corridos), opção por ano ou departamento ou todos;
- Documentos ou processos localização;
- Por departamento, por ano ou todos.

Figura 16 - Sistema de Gestão da Informação Arquivística - Módulo de trabalho.



Sistema de Gestão da Informação Arquivística – Módulo de trabalho

(continuação)

Tela 6
Módulo Arquivo
Uso interno

Tela SGA

Abrir campo para preencher nº de processo.

Depois de localizar o processo, abrir 5 campos de data de empréstimo, usuário, departamento, objetivo e data de devolução

Tela 7
Módulo Arquivo
Uso interno

Tela SIGADM

Abrir campos do SIGADM (Departamento, data, origem, código, assunto e descrição) para buscas.

Depois de localizar o processo, abrir 5 campos de data de empréstimo, usuário, departamento, objetivo e data de devolução

Tela 8
Módulo Arquivo
Uso interno

Tela SIM

Abrir campo para preencher nº de processo.

Depois de localizar o processo, abrir 5 campos de data de consulta, usuário, departamento, objetivo e quantidade de folhas impressas

Tela 9
Módulo Arquivo
Uso interno

Relatórios

Pendentes

Localização



CAPITULO 8 - FINAL

8.1. Resultados alcançados.

Por muito tempo, no Brasil, se pensava que arquivo era sinônimo de depósito, um lugar para se guardar papel velho. Até pouco tempo, era conhecido e chamado de arquivo-morto. Para reverter estes conceitos a Administração, a Gestão da Informação, a Tecnologia da Informação aliadas a Arquivística contribuíram sobremaneira neste processo.

As informações contidas nos documentos de arquivo se impõe a todo tipo de organização, não só em virtude do volume de dados armazenados, mas sobretudo pela importância de seu uso para aprimorar a gestão organizacional, na tomada de decisão, na pesquisa, dentre outras, que são necessárias as organizações que pretendem se desenvolver e sobreviver neste mundo globalizado.

Para uma empresa fazer bons negócios ou uma instituição pública executar bem sua missão, contar com uma gerência eficaz de seus documentos de arquivo, significa minimizar os riscos e fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto. Neste contexto, informação organizada, de fácil acesso e confiável, é vital para todos os indivíduos.

Assim no decorrer deste estudo, foram desenvolvidas atividades relacionadas à organização, controle da produção e redução do volume documental, conservação de documentos, tratamento de arquivos e treinamento de usuários. Nossa proposta de gestão dos documentos de arquivo buscou viabilizar o acesso aos acervos, criando condições aos usuários de conhecer o potencial de pesquisa existente e aproximá-los do arquivo.

Foram alcançados, também alguns resultados extremamente positivos e que em via de mão dupla foram possíveis graças ao projeto e por outro lado para atingir os objetivos do projeto estes precisavam ser realizados. Estão listadas a seguir as realizações por conta do presente projeto de junho de 2008 a julho de 2009.

➤ **Adequação do espaço físico destinado ao Arquivo;**

Foi feita a adaptação do espaço físico, visando facilitar a guarda, acesso, localização imediata e preservação dos documentos sob a guarda do Núcleo. Foi elaborado um projeto para a adequação da sala do arquivo localizada no sub solo do bloco sete a luz das recomendações²⁵ para construção de arquivos.

➤ **Elaboração e aprovação de tabela de temporalidade de documentos da área-fim do INCQS;**

A tabela de temporalidade da área finalística do INCQS era um projeto que vinha se arrastando há anos. Por ser, junto com o código de classificação, de extrema relevância para a efetiva gestão documental, foi criada em junho/2008, a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos - CPAD, com a presença de representantes do arquivo, CPQ, Jurídico e Diretoria, com atribuição de avaliar e por em prática as ações necessárias a gestão documental.

A tabela foi elaborada, apresentada e submetida à força de trabalho do INCQS, para avaliação e discussão. Após esta etapa foi enviada à COC, que tem a atribuição de gerenciar o contato entre as unidades da Fiocruz e o Arquivo Nacional. O processo será finalizado após envio, pela COC, e aprovação do Arquivo Nacional.

➤ **Elaboração de POPs e Pus;**

Foram elaborados os seguintes POPs e Pus: 1120.070-00 - Organização de processos administrativos de análise de amostra do INCQS; 1120.071-00 - Organização da documentação arquivística; 1120.018-00 leitora / impressora de microfilme; 1120.017-00 limpeza da sala do arquivo. Estes devido à necessidade de autorização da diretoria, só poderão ser disponibilizados mediante solicitação.

➤ **Higienização dos documentos da sala do arquivo;**

Foi contatada uma equipe especializada que trabalha para DIRAC, sem custos para o INCQS, para higienizar o acervo. O trabalho foi realizado entre os meses de Janeiro e Março/2009.

²⁵ Recomendações retiradas da publicação do arquivo nacional: Recomendações para construção de arquivos – RJ: CONARQ 2000.20p.

➤ **Preparo e envio de documentos para microfilmagem;**

O projeto de microfilmagem elaborado em 2006 foi analisado e readequado para atender melhor ao Instituto. Foi solicitada a transferência dos dois estagiários que estavam previstos no projeto e pagos pelo INCQS para trabalharem os processos não mais no CMD e sim no Instituto, o que otimizou o tempo de preparo, possibilitando a redução do tempo despendido para a realização dos serviços. O contrato com os bolsistas foi renovado por mais 1 ano (entrou em vigor em Maio/09), o que garante o preparo dos documentos para microfilmagem por mais um período.

➤ **Retorno de documentos que estavam armazenados em locais cedidos;**

Foram recebidas em janeiro de 2009 quinhentas caixas, (conteúdo: processos de análise de amostras - 1984 a 1996) que estavam armazenadas em salas na COC. Com alteração do lay-out da sala de arquivo foi possível acomodar estas caixas, pois os processos de 2001 foram para microfilmagem abrindo espaço e também por ter sido conseguido uma doação de estantes da farmácia popular da Fiocruz.

Ainda existem duas salas no prédio da expansão (emprestadas pela DIRAD), contendo documentos sem tratamento e sem listagem. Estas foram encaminhadas para higienização para então encaminhadas ao INCQS para serem avaliadas, completando assim o objetivo de reunir no INCQS todo o seu acervo arquivístico.

➤ **Avaliação dos arquivos setoriais;**

Foi solicitado às diversas secretarias do Instituto, que procedessem à avaliação dos documentos que estão em seus arquivos setoriais, de forma a reduzir o volume de documentos guardados e organizar os restantes. Esta iniciativa permite a otimização do espaço físico para abrigar os processos de 2008 e 2009.

➤ **Controle da movimentação dos documentos sob a guarda do arquivo.**

Foi criado um formulário e um pequeno banco de dados para o controle de movimentação dos documentos sob a guarda do arquivo.

8.2. Recomendações.

- Dar continuidade ao projeto de microfilmagem, pois este projeto é extremamente importante sob o ponto de vista de acesso, difusão, otimização de espaço físico e preservação;
- Manter o controle do ambiente em que estão armazenados os documentos e microfimes de acordo com as recomendações sobre preservação; Deve-se transformar a higienização em uma atividade anual a ser realizada no arquivo do INCQS;
- Realizar avaliação contínua dos arquivos setoriais, a fim de prevenir possíveis acúmulos de papel e conseqüentemente otimizar espaço físico;
- Realizar treinamentos periódicos com base nos procedimentos operacionais padrão sobre gestão documental e código de classificação;
- Elaboração de manual de classificação de documentos para cada área de atuação (desmembrar o atual código para que as áreas recebam o que é específico de seu setor). Pode ser uma forma de facilitar a busca pelo código de classificação correto, que ajuda o executor da tarefa;
- Espaço físico - Expandir área do arquivo, em pelo menos mais uma sala. Seria adequado que os funcionários estivessem lotados na sala do arquivo, pois hoje ocupam uma sala separada no mesmo andar. Esta mudança visa atender aos usuários e agilização do trabalho de recebimento dos processos de amostra do ano corrente que de acordo com decisão da diretoria, ficariam no arquivo.
- Recursos humanos - Estabelecer uma equipe mínima com dois servidores de nível superior, sendo que um com formação em arquivologia, e um técnico ou estagiário, para auxiliar no processo de levantamento e listagem dos documentos do acervo e na gestão documental;
- Equipamento, Material de consumo e mobiliários - Com a adequação da sala, foram instalados novos aparelhos de ar condicionados, purificador de ar e desumidificadores. Ainda é necessário uma fragmentadora de papel, um *Data logger* (para controle de temperatura e umidade do



arquivo) e um computador. E ainda, um armário específico, com restrição de acesso, para guarda dos backups da informática, que foram transferidos para o arquivo.

8.3. Conclusões.

Tratar acervos arquivísticos vai além do controle da produção, redução do volume e acúmulo e preservação, para atingir o potencial que dispõe. É preciso que estejam disponíveis em consonância com as necessidades organizacionais, por isso a proposta de gestão da informação arquivística com fundamentos da Gestão da Informação, Ecologia da Informação aliada a Arquivística Integrada e com o suporte da Tecnologia da Informação, visa assegurar o acompanhamento dos documentos de arquivos desde sua criação ou recebimento até seu destino final, mas sempre com foco no indivíduo, que é, na verdade, quem dá o “tom” ao gerenciamento dos documentos.

“A justificativa para organização dos arquivos públicos esta na ordem direta do interesse dos quatro tipos fundamentais de público que dele fazem uso: 1 – O administrador, isto é, aquele que produz o documento e dele necessita para sua própria informação, na complementação do processo decisório. 2 – O cidadão interessado em testemunhos que possam comprovar seus direitos e o cumprimento de seus deveres para o Estado. 3 – O pesquisador – historiador, sociólogo ou acadêmico – e busca de informações para trabalhos de análise de comportamentos e eventos passados, podendo ser incluído nessa categoria o estudioso em geral. 4 – O cidadão comum, aqui não mais o interessado em dados juridicamente válidos, mas o cidadão não-graduado, o aposentado, a dona de casa etc, à procura de cultura geral, de entretenimento, campos em que pode haver lugar para o conhecimento da história.” (42).

O INCQS, até um ano atrás, vivia um processo atípico com relação ao seu acervo. Somente a parte que se refere aos processos de análise de amostra estava, em alguma condição de atender às necessidades de consulta dos funcionários da casa. Com a proposta deste projeto piloto, foram postas em prática ações que levaram a uma valorização da informação arquivística, que se reflete em todo o instituto, devido ao incremento na consulta aos funcionários do arquivo, para orientação quanto ao tratamento dos documentos e na solicitação para participação na elaboração e padronização de formulários e POPs, bem como nas orientação quanto aos fluxos deste tipo de informação.

Este novo cenário abre “janelas de oportunidade”, para outras propostas a serem realizadas pela equipe do arquivo, hoje muito mais motivada e disposta a resgatar a história do INCQS, contida



nos documentos arquivados, pois as realizações deste Instituto são, devem e possivelmente serão objeto de estudos, atuais e futuros. E a contribuição do arquivo precisa ser minimamente compatível com a importância que estas têm para a saúde e a sociedade. Ao disponibiliza-las de forma organizada, acessível e validade, para quem delas se interessar, estará contribuindo para o desenvolvimento de novos tipos de conhecimento, pois não existe limite para criatividade do ser humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Neto, ARCD. Gestão da Informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. {tese}. PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte; 2002.

1.a Neto, ARCD. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- (2) Passos CAK. Novos modelos de gestão e as informações. In: Lastres MM, H Albaglis S. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 2. p. 58.
- (3) Gadelha CAG. O complexo industrial da Saúde: Desafios para uma política de inovação e desenvolvimento. In: Buss PM, Temporão JG, Carvalheiro JR. Vacinas Soros e Imunizações no Brasil. Rio de Janeiro.
- (4) Gemal, A. Os dezoito anos do INCQS. *Jornal do Brasil*, out 05, 1999.
- (5) Lucas, A; Felício, JCSM; Farias, Regina M; Steinbach, V; Costa A, Marília Damiani. Estudo de usuário como estratégia para gestão da informação e do conhecimento: um estudo de caso. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis*, v. 13, n.1,2008. Disponível em. Acesso em 01 set. 2008.
- (6) Prusak, L. Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Introdução.
- (7) Braga, A. A Gestão da Informação. {tese}. Universidade da Beira Interior. Portugal, 1996.
- (8) Cianconi, RM Gestão do Conhecimento: Visão de indivíduos e organizações. {tese}. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Brasil, 2003. p.20 – 238.
- (9) Lei nº 8.159, de 08 de Janeiro de 1991 - Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências.
- (10) Davenport, T.H. Ecologia da informação: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000, p. 12/31.
- (11) Schumpeter, J. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro. Zahar,1985 Textos e Documentos da Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação e da Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde. DECIT/MS. Brasília: DF, 2005.

- (12) Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª edição. Publicação OCDE e Eurostat I Finep – Financiadora de Estudos e Projetos. P. 55.
- (13) Lastres MM, H Albaglis S. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.31.
- (14) Ferreira, R S. A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do Estado. Revista Ciência da Informação, v. 32, n. 1, 2003. Disponível em <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/124> . Acesso em 01/09/08
- (15) Malin, AMB. Gestão da informação governamental: em direção a uma metodologia de avaliação. DataGramaZero: Revista da Ciência da Informação, v. 7, n. 5, 2006. Disponível em http://www.dgz.org.br/out06/Art_02.htm . Acesso em 01 set. 2008. P.2.73
- 15.a Malin, AMB. Estado e a Sociedade da Informação no Brasil – Uma investigação sobre o papel da informação na Gestão Pública {tese}. UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro; 2003.
- (16) Davenport, T; Prusak, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Apresentação XV.
- (17) Nonaka I; Takeuchi H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 9. ed. Rio de Janeiro Campus 1997, p.51.
- (18) McGee, J; Prusak, L. Gerenciamento estratégico da Informação, Ed. Campus, 1995.
- (19) Schellenberg, TR. Arquivos Modernos: princípios e técnicas. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- (20) Silva, AM et al. Arquivística: Teoria e Prática de uma ciência da informação. Porto, Portugal. Ed. Afrontamento, 1998.
- (21) Rosseau, JY; Couture, C. Os fundamentos da disciplina arquivística. Lisboa, Portugal: Nova Enciclopédia, 1998. p.18.

- (22) Jardim, JM. A construção do e-gov no Brasil: configurações político-informacionais. In: Cinform encontro nacional de ciência da informação, 5., 2004, Salvador. Anais. Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia, 2004.
- 22.a Jardim, JM O conceito e a prática de gestão de documentos. Acervo, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, jul./dez. 1987, p. 35-42.
- 22.b Jardim, JM. A produção do conhecimento arquivístico: perspectivas internacionais e o caso brasileiro (1990-1995). In: Jardim, JM; Fonseca, MO (orgs). A formação do arquivista no Brasil. Niterói: Eduff, 1999. .
- 22.c Jardim, JM (Coord. . Introdução à gestão de documentos públicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1991 (publicações técnicas, 47)
- 22.d Os Arquivos (in visíveis: a opacidade informacional do Estado Brasileiro. 1998. Tese (Doutoramento em Ciência da Informação, IBICT./ ECO-UFRJ, Rio de Janeiro.
- 22.e Jardim, JM; Fonseca, MO. As relações entre a Arquivística e a Ciência da Informação. informare, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 41-50, jan./jun. 1995.
- (23) Oliveira, D. P. R. Sistemas de Informações Gerenciais. São Paulo:Ed. Atlas, 2002. p.276. , Escola de Ciência em Informação, Minas Gerais.
- (24) Jamil, JL. Gestão da Informação e do conhecimento em empresas brasileiras: Estudo de múltiplos casos 2005. Tese (Doutoramento em Ciência da Informação), Escola de Ciência em Informação, Minas Gerais.
- (25) Gordon, C.; Terra, J. C. C. Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002. p.64
- (26) Neto, LGR, Os Impactos da Tecnologia de Informação nas Organizações: Uma Visão Política, 1999. R.Um.Alfenas, Alfenas, 5-95-101, 1999. p.95.
- (27) Gewandsznajder, F. A Influencia da gestão da informação no processo decisório da previdência social brasileira: um estudo exploratório. 2005. {Dissertação de mestrado}, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 145f. P.67.
- (28) Batista, MAC, Modelo de Gestão da Informação: Uma proposta para acompanhamento de compras em instituições públicas de ciência tecnologia em saúde -= C&T/S. 2006. {Dissertação de mestrado}, Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP. Rio de Janeiro. p.49
- (29) Reynolds, G.W: Stair, R.M. Princípios de Sistemas de Informação. Uma introdução aos Sistemas de Informação. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p.4.

- (30) Reis, Maria Elisa Andries dos. Portal corporativo como ferramenta de gestão do conhecimento {Dissertação de mestrado}. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca – ENSP, Rio de Janeiro, 2005. p.73-74.
- (31) Lopes, US. Arquivos e a organização da gestão documental. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.9, n.1, 2004. Disponível em <http://www.acbsc.org.br/revista/ojs/viewissue.php?id=15>. Acesso em 04/09/08.
- (32) Valéria MV: Como fazer Gestão do Conhecimento através do arquivo. Setembro, 2008, apresentação.
- (33) Tarapanoff, K. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UNB, 2001.
- 33.a Trapanoff, K.; Miranda, D.M.; Araújo JR., R.H. de. Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação. Brasília: Thesaurus, 1995.
- (34) Horta, L, Percepções, Valores e Princípios Individuais/Organizacionais. 2007 (Artigo publicado em 09.11.2007).
- (35) Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232 p. 30 cm – publicações técnicas, nº. 51.
- (36) Bulgacov, Sergio (organizador Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1999. p.41.
- (37) Aguiar, A.B. Martins, G. A. Tipologia das Estruturas Organizacionais de Mintzberg e as ONGs do Estado de São Paulo. In: Seminários em Administração FEA/USP, 2004, São Paulo. SEMEAD, 2004. v. VII.
- (38) Mintzberg, H. Criando organizações eficazes. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. p.207-203, 230, 201, 283.
- 38.a In: Mintzberg, H & Quinn, J. B. O processo de estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 227.
- 38.b Mintzberg, H. Criando Organizações Eficazes – Estruturas em cinco configurações. São Paulo, Atlas. 1995, p. 139.
- (39) Maldonado, J. Administração estratégica em organizações de C & T. Apostila de disciplina no mestrado profissional em políticas e gestão de C&T em saúde. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP, 2007. p. 94

- (40) Roquete, F, Silva ECC, Cazarini, EW. A relevância da logística empresarial no ambiente organizacional. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003 ENEGEP 2003 ABEPRO 1.p.1.
- (41) Indolfo, AC et al. A gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995 (Publicações técnicas 47. p.10)
- (42) Marques, AAC. Espaços e os diálogos da formação e configuração da arquivística como disciplina no Brasil. Brasília: CID/UNB, 2007 298fl. {Dissertação de mestrado}. p.36 a 39.
- (43) Belloto, HL. Arquivos permanentes: tratamento documental. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- (44) Oliveira, MI. Gestão de documentos Conceitos e Procedimentos básicos. Arquivo Nacional, publicações técnicas 47 – RJ 1995. p.7.
- (45) Brasil. Constituição Federal. Brasília, DF, Senado, 1988.
- (46) Faria, Wadson Silva. A normalização dos instrumentos de gestão arquivística no Brasil: Um estudo da influência das resoluções do CONARQ na organização dos arquivos da Justiça Eleitoral Brasileira {tese}. UNB – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006. p.29.p.14
- (47) Lopes, LC. Os arquivos, a gestão da informação e a reforma do estado. 1998. Disponível em www.camara.gov.br/internetinfdoc/novoconteudo/...luiscarlospdf. Acesso em 17/07/09.
- (48) Cornelsen, JM; Nelli, Victor José. Gestão integrada da informação arquivística: o diagnóstico de arquivos. Arquivísticos.net, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, 2006. P. 97-104. Disponível: www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=101&layout=abstract Acesso em 01/09/08. p.76.
- (49) Adolfo, LB, Silva, RCP. Artigo, Arquivística.net - www.arquivistica.net , Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.34-51, jan./jun. 2006. p 46.
- (50) Estatuto da Fiocruz, p.19.
- (51) Fiocruz. Relatório de atividades 2005 - 2008. <http://www.fiocruz.br>
- (52) Chiavenatto I. Gestão de Pessoas 3ª edição - Ed. Campus (2008 - 624 p.7,8).
- (53) Luz, AR; Cardoso, J. Os arquivos e os sistemas de gestão da qualidade. 04/07/2005. Arquivística.net. Disponível em: www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=6 . Acesso em: 17/07/09.



- (54) Ricardo, L. Universidade Federal da Paraíba Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes Departamento de Musica Programa de pós-graduação em Musica Disciplina: Metodologia de Pesquisa em Musica Professor: 30/05/2008.
- (55) Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.59.

Anexo I – Relação de setores visitados, datas das entrevistas e controle de questionário

Setor	Data da Entrevista	
Diretoria	13 de março de 2009 as 10:00 horas.	
Secretaria	13 de março de 2009 as 14:00 horas.	
Grupo Técnico I	27 de março de 2009 as 10:00 horas.	
Grupo Técnico II	05 de maio de 2009 as 15:00 horas.	
Vice Diretoria	05 de maio de 2009 as 10:00 horas.	
Serviço de Informática	11 de maio de 2009 as 15:00 horas.	
Departamento Finalístico I	14 de maio de 2009 as 10:00 horas.	
Serviços Gerais e Protocolo	19 de maio de 2009 as 10:00 horas.	
Secretaria de Departamento Finalístico	22 de maio de 2009 as 10:00 horas.	
Entrega dos questionários	Envio do resumo da entrevista para o de acordo	Retorno dos aceites (todos)
04 de março de 2009	02 de junho de 2009	22 de junho de 2009

Anexo II - Roteiro de entrevista

Perguntas:

1. Qual a estrutura da Subunidade Organizacional? Perfil, atividades, quantos funcionários.

2. Existe uma pessoa encarregada do arquivamento?

3. Qual o fluxo que o documento segue: Quando produzido? Quando recebido?

4. Que procedimentos são adotados?

5. Quais os suportes de arquivamento?

6. Quem são os principais usuários?

7. Que tipo de informações/documentos arquiva?

8. Que tipo de informação precisa do arquivo do INCQS? Precisa de outros arquivos da FIOCRUZ?

9. Quais os principais problemas, nós críticos e demandas que identifica? Para organizar. Esta atividade é informatizada?

10. Qual o procedimento em relação ao Arquivo? Quanto à consulta de documentos? Quanto ao encaminhar seus documentos?

Anexo III – Tabulação das Respostas

Estrutura da Subunidade Organizacional.

Atividades	Administrativas	Laboratoriais
Funcionários	+ 3	+ 5

Pessoa encarregada do arquivamento.

Sim	100%	Não	0
-----	------	-----	---

Suportes de arquivamento, mais utilizados.

Eletrônico	%	Físico	%
<i>Pendrive</i>	10	Pastas suspensas	100
CD		Caixas Box papelão	100
Rede	100	Pastas de plástica	20
		Caixas plásticas	10

Informações/documentos que são arquivados.

Organizacional	100%	Pessoal (interesse específico do servidor).	0
-----------------------	------	---	---

Atividade é informatizada?

Sim	0	Não	100%
-----	---	-----	------

Procedimentos mais adotados e fluxo do documento.

Procedimentos	Produção	Recebimento
1. Protocola em livro de proptocolo para envio da original ao interessado.	6 ou 7	9
2. Arquiva cópia do primeiro documento.		
3. Cópia.	3	3
4. Elabora faz classificação arquivistica no SIGADM.		
5. Encaminha ao interessado.	4	5
6. Interessado elabora documento e encaminha a secretaria para expedir.		
7. Secretaria elabora documento.	9	2
9. Registra no SIGADM.		
10. Secretaria encaminha destinatário.	1	
	10	
	2	

Principais usuários, na consulta a documentos nas Sos.

Diretoria	Departamentos INCQS	Externos	Sua Sub Unidade	FIOCRUZ
100%	60%	40%	100%	30%

Informações mais solicitadas ao arquivo do INCQS.

R. H	Projeto	Convênio	Processos de análise	Gestão	Técnicos laboratoriais	Qualidade
20%	20%	30%	50%	10%	20%	10%

Outros arquivos da FIOCRUZ.

Sim	Não
10%	90%

Principais problemas, nós críticos e demandas apontadas para organizar o arquivo da SO.

Excesso de documentos	60%
Dificuldade para agrupar os assuntos	50%
Falta de espaço	50%
Dificuldade para identificar o código de classificação	40%
Dificuldade para identificar o assunto	40%
Dificuldade para identificar o que deve ser arquivado	30%
Dificuldade em identificar a temporalidade	20%

Procedimentos para contato com o arquivo.

Quanto à consulta de documentos?	%	Quanto ao encaminhar documentos?	%
contato direto.	90	contato direto.	100
contato telefônico.	10	contato telefônico.	0
contato via e-mail.	0	contato via e-mail.	0
contato formal escrito.	0	contato formal escrito.	0



ANEXO IV - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa sobre a Gestão da informação aplicada ao arquivo do INCQS. Você foi selecionado porque suas atividades profissionais são compatíveis com a área de inserção do presente estudo. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Os objetivos deste estudo são: O geral, desenvolver um Projeto Piloto de Gestão da Informação Arquivística que permita à organização da produção documental gerada no Instituto e ainda a eficiência no acesso, recuperação e difusão de dados fundamentais às atividades de Vigilância Sanitária. Os Específicos: Identificar as características do atual fluxo da informação e os nós críticos, dos processos de análise de amostra da área de cosméticos e de um documento administrativo, ofício; caracterizar o novo fluxo de informação dos documentos acima; propor um módulo integrado aos dois sistemas de informação existentes (SGA e SIGADM) para informatização da atividade; propor uma seção na intranet/INCQS para facilitar o acesso e difundir a informação.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas de um questionário específico. Os riscos relacionados com sua participação são mínimos, uma vez que está limitada a resposta do questionário. Os benefícios relacionados com a sua participação são de contribuir para um projeto que busca inovar a maneira de se tratar à documentação arquivística, no INCQS, com vistas a racionalizar a atividade e melhorar a rotina de trabalho.

A pesquisa tem como objetivo conhecer a realidade atual para construir bases para elaboração e proposição de um projeto piloto para implantação da atividade de gestão da informação arquivística. Não há interesse em estabelecer paralelos ou questionamentos a atual forma de executar a atividade, nem na divulgação das informações obtidas através dessa pesquisa. No entanto, não é possível garantir o anonimato dos participantes, visto que, há risco de identificação de algum entrevistado pela associação da fala com a função que o profissional desempenha no instituto.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço institucional do pesquisador principal e do CEP, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Luciana Balan

INCQS – Av. Brasil, 4365 – Manguinhos, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP: 21.040-900 – Tel. (0XX21) 3865.5149 – FAX: 2290.0915.

Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública - CEP / ENSP - Rua Leopoldo Bulhões, 1.480 - Andar Térreo Manguinhos - Rio de Janeiro - RJ / CEP. 21041-210 - Tel e Fax - (21) 2598-2863.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

_____ Em ____/____/____.