

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**A GESTÃO DE DOCUMENTOS E DE ARQUIVOS ENQUANTO FERRAMENTAS
DE CONTROLE, EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA DAS AÇÕES PÚBLICAS: UM
ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE MARIANA/MG**

DAYANNE MARA ALVES SILVA REIS

MARIANA

2021

DAYANNE MARA ALVES SILVA REIS

**A GESTÃO DE DOCUMENTOS E DE ARQUIVOS ENQUANTO FERRAMENTAS
DE CONTROLE, EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA DAS AÇÕES PÚBLICAS: UM
ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE MARIANA/MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Ambrozina de Abreu Pereira Silva

MARIANA

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

R375g Reis, Dayanne Mara Alves Silva .

A Gestão de documentos e de arquivos enquanto ferramentas de controle eficiência e transparência das ações públicas [manuscrito]: um estudo de caso da Prefeitura Municipal de Mariana MG. / Dayanne Mara Alves Silva Reis. - 2021.

44 f.: il.: gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Ambrozina de Abreu Pereira Silva.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração pública. 2. Arquivos. 3. Documentos - Administração . I. Silva, Ambrozina de Abreu Pereira . II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 004.63

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter de Sousa-Bibliotecário ICSA/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Dayanne Mara Alves Silva Reis

A gestão de documentos e de arquivos enquanto ferramentas de controle, eficiência e Transparência das ações públicas: Um estudo de caso da Prefeitura Municipal de Mariana/MG

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 02 de setembro de 2021

Membros da banca

Doutora Ambrozina de Abreu Pereira Silva - Orientador(a) - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Doutora Carolina Machado Saraiva - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Doutor Fábio Viana de Moura - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Ambrozina de Abreu Pereira Silva, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 02/09/2021



Documento assinado eletronicamente por **Ambrozina de Abreu Pereira**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/09/2021, às 16:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fábio Viana de Moura**, **COORDENADOR(A) DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**, em 13/09/2021, às 19:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0212586** e o código CRC **AEC1C373**.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo compreender como os órgãos internos da Administração Direta da Prefeitura Municipal de Mariana, Minas Gerais, desenvolvem estratégias e realizam ações direcionadas à gestão e arquivo dos documentos produzidos e recebidos pelo Executivo Municipal. A partir de um estudo de caso, realizou-se o delineamento de perspectivas bibliográficas, legais e normativas sobre a Administração Pública, a revisão de conceitos referentes à Gestão de Documentos e de Arquivos e procedeu-se à aplicação de questionários a servidores da Prefeitura, a fim de que oportunizassem uma reflexão acerca dos impactos e contribuições das ações de gestão de documentos, controle e organização de arquivos realizadas, na busca pela garantia da transparência, eficiência e do acesso adequado às informações produzidas e recebidas pelo órgão. As análises das respostas obtidas, quando confrontadas com a literatura abordada, demonstraram ser necessário o aprofundamento nas técnicas e procedimentos relacionados à temática, tendo em vista que os fluxos dos processos, em geral, ocorrem muito mais pautados no senso comum do que em metodologias delineadas e pré-definidas. Assim, restou evidenciada a relevância da promoção de capacitação em temas ligados à Gestão de Documentos e Arquivos aos servidores municipais, de modo que possam ser capazes de estruturar, elaborar, executar e monitorar ferramentas de gestão documental que atendam à realidade de suas rotinas, alcançando excelência nos quesitos de controle, transparência e eficiência administrativa.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão de Documentos, Gestão de Arquivos

ABSTRACT

This academic work aimed to understand how the internal sectors of the direct administration of the Mariana, Minas Gerais, City Hall, develops strategies and carries out actions aimed at the management and archiving of records produced and received by the Municipal Executive. From a case study, bibliographic, legal and normative perspectives on Public Administration were delineated, concepts related to records and file management were reviewed, and questionnaires were applied to the City Hall employees, in order to provide opportunities for a reflection on the impacts and contributions of the actions carried out of records management, control and organization of files, in the search for ensuring transparency, efficiency, and adequate access to information produced and received by the organization. The analysis of the responses obtained, when confronted with the literature discussed, showed that it is necessary to deepen the techniques and procedures related to the theme, considering that the process flows, in general, occur much more guided by common sense than in outlined methodologies and predefined. Thus, the relevance of promoting training in topics related to the records management to civil servants was evidenced, so that they may be able to structure, prepare, execute and monitor records management tools that meet the reality of their administrative routines, and achieving the excellence in terms of government control, transparency and administrative efficiency.

Keywords: *Public Administration, Records Management, File Management*

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 11 |
| 2.1 Terminologias utilizadas em Gestão de Documentos e de Arquivos | 11 |
| 2.1.1 Documento | 11 |
| 2.1.2 Arquivo | 13 |
| 2.1.3 Gestão de Documentos e de Arquivos | 15 |
| 2.2 A Gestão de Documentos e Arquivos na esfera da Administração Pública | 17 |
| 2.3 A Gestão de Documentos e de Arquivos como instrumentos de Acesso à Informação . | 19 |
| 2.3.1 A Gestão de Documentos Eletrônica na disseminação do Acesso à Informação | 21 |
| 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS | 23 |
| 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 25 |
| 4.1 Da análise documental | 25 |
| 4.2 Perfil profissional dos respondentes | 26 |
| 4.3 A Gestão de Documentos e Arquivos no âmbito da Prefeitura de Mariana | 27 |
| 4.4 Percepções dos respondentes acerca da relevância das ações de Gestão de Documentos e de Arquivos para o alcance da transparência e da eficiência | 34 |
| 4.4.1 Dos Desafios apontados pela análise de conteúdo | 35 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| REFERÊNCIAS | 37 |

1. INTRODUÇÃO

Historicamente os arquivos de documentos constituíram-se como instrumentos de apoio às instituições governamentais, contribuindo para a preservação de sua memória, conservação de registros e posteriormente para a racionalização dos processos e democratização do acesso às informações coletivas. As possibilidades de melhoria dos processos, do tratamento de informações e da viabilização da proteção e testemunho das ações mediante controle e monitoramento de documentos e arquivos transpuseram suas finalidades a um patamar de considerável importância (CÔRTEZ, 1996).

Os documentos públicos compreendidos enquanto registros das informações produzidas, recebidas e acumuladas pelos órgãos e entidades da Administração Pública durante o exercício de suas funções e atividades, são preservados nos arquivos públicos. Estes por sua vez, são considerados instrumentos essenciais tanto para tomada de decisão como para garantir o cumprimento de direitos individuais e coletivos, e ainda cumprem o papel de fonte de registro da memória coletiva (BERNARDES e DELATORRE, 2008).

Para garantia dos direitos individuais, coletivos e outras prerrogativas relacionadas aos arquivos de documentos públicos, faz-se necessária uma gestão dos documentos que vai além do seu mero arquivamento. A gestão documental no setor público além de ser um dever legal estabelecido na Constituição Federal de 1988, segundo a Lei Federal nº 8.159/91, pode ser considerada também uma ação governamental, visando assegurar o direito à informação, direito esse regulamentado pela Lei Federal nº 12.527/2011 (BERNARDES, 2015). Assim, leis como as supracitadas, conferem à administração pública a responsabilidade pela gestão e guarda de seus documentos, bem como a garantia de acesso à informação, distribuindo aos poderes federal, estadual e municipal a atribuição de ordenação, vinculação, controle e acesso ao seu acervo documental.

Entende-se, dessa forma, que a existência da sistematização e adoção de políticas arquivísticas se tornam de fundamental relevância quando normatizam e possibilitam a conscientização dos agentes públicos acerca da importância da preservação dos documentos e disponibilização do acesso às informações de cunho coletivo neles contidas (RODRIGUES, 2016). Sob essa perspectiva, vislumbrar como as considerações elencadas pelo aporte teórico abordado ocorrem na prática, e como os esforços direcionados à elaboração de estratégias e ações voltadas à gestão e arquivo dos documentos são estruturados e executados pelo poder

Público, mais especificamente, para este trabalho, pelo Poder Executivo Municipal, é de considerável valia e contribuição à otimização dos processos realizados, das políticas desenvolvidas e da recuperação e disponibilização das informações à comunidade tão logo solicitadas.

Considerando-se ainda a relevância da gestão de documentos, entre outras medidas, para dotar o Estado de eficiência e transparência perante o cidadão (SANTOS E TORRES, 2019), e partindo-se da premissa de que, no âmbito do poder executivo municipal são escassas as regulamentações pertinentes à gestão documental e ao arquivo dos documentos produzidos e recebidos (CAMARGO E MACHADO, 1999), sob a perspectiva de um recorte local acerca da temática supracitada, o presente estudo teve como objetivo geral compreender como os órgãos internos da administração direta da Prefeitura Municipal de Mariana, Minas Gerais, desenvolvem estratégias e realizam ações direcionadas à gestão e arquivo setorial dos documentos produzidos e recebidos pelo Executivo Municipal, e como essas atividades contribuem para o controle, eficiência e transparência de seus processos.

Mais especificamente, com a elaboração dessa pesquisa, pretendeu-se analisar as legislações, normatizações e políticas direcionadas à organização dos arquivos internos de órgãos públicos, verificar como é realizada a gestão e arquivos de documentos pelos órgãos da Prefeitura Municipal de Mariana/MG e examinar como as ferramentas de gestão e arquivos de documentos utilizadas pelo órgão em estudo são percebidas pelos servidores e contribuem para o controle, eficiência e transparência de seus processos.

A escolha do município se deu considerando que a gestão adequada de documentos contribui para uma gestão eficiente e transparente, reforçando assim, a necessidade de uma administração competente em relação à utilização dos recursos públicos para que os problemas enfrentados possam ser minimizados ou solucionados, principalmente após o Município ser alvo da maior tragédia ambiental do país no ano de 2015, com o rompimento da barragem de Fundão, que incorporou novos desafios às rotinas administrativas.

Configurada como “instituição de Direito Público Interno, dotada de autonomia política, administrativa e financeira, integrante do Estado de Minas Gerais, da República Federativa do Brasil” (MARIANA, 2018, p. 02), a Prefeitura Municipal de Mariana é sede do poder executivo no Município de Mariana/MG. Atualmente sob administração de um Prefeito

Interino, a Prefeitura conta com aproximadamente três mil colaboradores ativos¹, dentre servidores efetivos, comissionados, contratados/temporários e agentes políticos.

A estrutura orgânica da Prefeitura Municipal é composta pelo Gabinete do Prefeito, Gabinete do Vice-Prefeito, Procuradoria Geral, Controladoria Geral e quinze Secretarias Municipais. Sua atuação se estende por todo o território de abrangência do Município, a saber: 1.194.208 km², atendendo a uma população estimada de 61.288 habitantes, domiciliada na sede ou em distritos e subdistritos da cidade (IBGE, 2020).

Diante da amplitude de seu público, é notória a diversidade e complexidade dos processos realizados diariamente para o cumprimento das políticas de Estado e das políticas de Governo, para o satisfatório atendimento das demandas da população e consequente utilização devida e eficiente dos recursos públicos. Dessa forma, entende-se que o ato administrativo deve sempre ser motivado e estar fundamentado no interesse público, na transparência das ações e no resguardo dos direitos individuais e coletivos do cidadão.

Acredita-se que essa pesquisa possa ser considerada relevante uma vez que possibilita também refletir sobre a necessidade de se desmistificar a gestão e arquivo documental dos entes públicos enquanto meros depósitos de massa documental sem utilidade ou “arquivos mortos”, identificando-se o conhecimento ali existente e atribuindo a tais atividades, sua considerável contribuição à consecução dos objetivos em prol da coletividade.

Ainda sob a perspectiva social, a temática da gestão de documentos ganha relevância ao permitir uma reflexão acerca do interesse da comunidade local na recepção de serviços públicos íntegros, ágeis e de qualidade, mediante execução organizada e bem delineada das políticas públicas inerentes a este segmento, viabilizadas por uma adequada gestão interna dos documentos, que compõem, representam, expressam e consolidam as ações públicas.

Considerando o atual cenário no qual tem-se notado uma crescente disseminação de *fake news*, percebe-se que essa prática pode ameaçar a legitimidade política dos processos democráticos e a formação da opinião pública dos cidadãos, podendo ser considerado um problema complexo e amplo, tendo em vista envolver política, mídias e sistemas tecnológicos. Dessa forma, torna-se fundamental a manutenção de um acervo de informações verídicas e de fácil acesso para o combate dessas práticas de disseminação de informações falsas. Assim, estudos que possam contribuir para melhoria da gestão documental podem ser

¹ Fonte: Portal da Transparência da Prefeitura de Mariana. Disponível em: <https://e-gov.betha.com.br/transparencia/01037-116/con_servidoresativos.faces>

vislumbrados como um importante passo para o combate às *fake news* e à disseminação de informações úteis e verídicas.

Pesquisar essa vertente torna-se importante também, uma vez que se configura como uma implicação de cunho prático/gerencial e científico, tendo em vista a possibilidade em contribuir com a melhoria e otimização das atividades desenvolvidas pela Administração Pública, e para a ampliação da discussão do tema no campo de estudo da Administração, tendo em vista a importância em não findar neste trabalho as possibilidades de estudo e elucidação de novas questões que se mostrarem presentes em seu decorrer.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terminologias utilizadas em Gestão de Documentos e de Arquivos

Para além do campo arquivístico, conhecer as definições contidas nas legislações e nas pesquisas acadêmicas relacionadas à temática é de grande utilidade ao campo da Administração, no sentido de inculcar na prática da Administração Pública e na sociedade a relevância da adoção de ações que vão ao encontro de discussões contidas no aporte teórico apresentado. Tal conduta contribui para a promoção de um melhor planejamento, otimização dos fluxos processuais e racionalização das ações direcionadas à gestão de documentos e de arquivos documentais (BRASIL, 2020).

Assim, compreender os conceitos teóricos envolvidos no processo de Gestão de Documentos e Arquivos, torna-se de considerável distinção e logo, imprescindível, para que se desperte uma percepção mais aprofundada sobre a relevância das práticas de gestão e arquivo dos documentos públicos (RODRIGUES, 2015). Tal esclarecimento se configura, então, como essencial para que ações específicas sejam estruturadas e, de fato, colaborem com a melhoria cotidiana dos processos administrativos governamentais.

2.1.1 Documento

Segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005. p.72) o “Documento” é compreendido enquanto “unidade de registro de informações, qualquer que

seja o suporte² ou formato”, sendo o suporte, compreendido como “o material no qual são registradas as informações” (BRASIL, 2005, p.159).

Dentre os variados tipos de documentos existentes, o Documento de Arquivo diferencia-se dos demais em detrimento de suas particularidades (CRUZ, 2013), podendo ser compreendido enquanto “Informação registrada independente do suporte, produzida ou recebida por pessoa física ou jurídica, pública ou privada no exercício de suas funções, imbuídas de suas relações orgânicas” (GOMES E MAIA, 2018, p.120). De acordo com o Manual de Gestão de Documentos da Universidade Federal de Brasília (2015, p.9), o Documento de Arquivo é compreendido como aquele “produzido ou recebido no curso de uma atividade prática, como instrumento ou resultado de tal atividade e retido para ação ou referência”.

É relevante ainda destacar o importante papel assumido pelos Documentos Arquivísticos Digitais no decorrer dos processos de evolução e inovação tecnológica. Definidos por Gomes e Maia (2018, p.120) como “forma fixa num suporte analógico ou digital codificado em dígito binário e interpretável por um sistema computacional”, esses documentos vêm assumindo um papel transformador na disseminação e normatização das práticas de produção, utilização e arquivamento.

Dessa forma, ao atribuir à Administração Pública as finalidades de todos os documentos supracitados, os documentos em geral adquirem caráter oficial, passando a ser definidos enquanto “documento emanado pelo poder público [...] capaz de produzir efeitos de ordem jurídica na comprovação de um fato” (BRASIL, 2005, p.76). O art. 7º, § 1º, da Lei nº 8.159/1991 ou “Lei Nacional de Arquivos” estabelece que “são também públicos os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por instituições de caráter público, por entidades privadas encarregadas da gestão de serviços públicos no exercício de suas atividades”.

Cabe destacar que, em seu artigo 8º, a Lei Nacional de Arquivos aponta o ciclo vital dos documentos e os identifica da seguinte forma:

Art. 8º - Os documentos públicos são identificados como correntes, intermediários e permanentes.

² Diante dessa análise, cabe destacar que, para fins deste estudo, foram considerados como documentos, os registros de informações provenientes de suportes físicos (papel impresso) e digitais (e-mails e documentos eletrônicos, por exemplo).

§ 1º - Consideram-se **documentos correntes** aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas frequentes.

§ 2º - Consideram-se **documentos intermediários** aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

§ 3º - Consideram-se **permanentes** os conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados (BRASIL, 1991, grifo nosso).

Para Oliveira (2007) o documento público seria, então, fruto da realização de atividades legalmente designadas a uma instituição. Nesse sentido, o artigo 15 do Decreto Federal nº 4.073/2002, define como documentos públicos aqueles:

[...] I) Produzidos e recebidos por órgãos e entidades públicas federais, estaduais, do Distrito Federal, e municipais, em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias; II) Produzidos e recebidos por agentes do Poder Público, o exercício de seu cargo ou função ou deles decorrente; III) Produzidos e recebidos pelas empresas públicas e pelas sociedades de economia mista (BRASIL, 2002).

Dessa forma, o documento público pode ser definido partindo-se da perspectiva da produção, da propriedade e da acumulação, sendo respectivamente, emanado ou pertencente ao poder público e alocado em arquivo público (BRASIL, 2005, p.78). O documento passa a ser, então, a unidade responsável por reproduzir e representar as ações dos agentes públicos, por meio dos registros e da materialização das atividades a ele vinculadas (BRASIL, 2020).

2.1.2 Arquivo

A história dos arquivos remete sua origem à criação da escrita, em civilizações socialmente organizadas e, mais tarde, ao apoio e sustentação das atividades do Estado, atrelando sua conservação e manutenção àqueles dotados de poder e influência para tal. Ao longo dos séculos, porém, a compreensão sobre as finalidades dos arquivos passou por consideráveis alterações, culminando em um reconhecimento teórico que destaca a sua relevância pública e o reposiciona como instrumento de controle e preservação dos dados produzidos e recebidos, e de democratização do acesso às informações (CÔRTEZ, 1996).

Sobre os arquivos, a “Lei Nacional de Arquivos” (1991) estabelece que:

Consideram-se arquivos, para os fins desta Lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos (BRASIL, 1991).

Segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (DBTA) (2005. p.27) incluem-se ainda nesta definição as instalações ou móveis destinados à guarda de documentos. Somado a isso, a Arquivologia estabelece que os arquivos podem ser classificados de acordo com a entidade mantenedora (pública ou privada), pela extensão de sua atuação (setorial ou central)³, pelo estágio de evolução (corrente, intermediário ou permanente)⁴ e pela natureza dos documentos (especial ou especializado)⁵ (BRASIL, 2005; SANTOS et.al, 2017; SENAI, 2011).

No entanto, para além da definição legal e técnica de Arquivo, Rodrigues (2006) discorre sobre as mudanças em torno do conceito de arquivo em detrimento de transformações culturais, políticas e/ou sociais, e o compreende enquanto resultado dos processos de produção e recepção de documentos, decorrentes da realização da missão/finalidade, pré-estabelecidas por uma instituição.

Sob essa perspectiva, os arquivos assumem um relevante papel de suporte à gestão nas organizações, possuindo como finalidades principais o recolhimento dos documentos produzidos e circulantes na organização, a avaliação da premência da permanência da documentação no arquivo, a preservação e conservação dos documentos protegendo-os de eventuais danos, o controle do fluxo de acesso à documentação e a facilitação do acesso a documentos necessários à execução das atividades demandadas (SENAI, 2011). Deste modo, a adequada organização dos arquivos torna-se aliada da administração, uma vez que possibilita a preservação da memória administrativa, institucional, local e cultural, e contribui para um processo de tomada de decisões mais assertivo (MORENO, 2007).

Adicionalmente, no intuito de possibilitar a localização e acesso eficiente às informações requeridas, após ações de identificação, avaliação e análise da massa documental produzida e recebida, devem ser realizadas operações de armazenamento com

³ Diz-se de um arquivo setorial, documentos dispostos em setores e locais de utilização diária. Por arquivos centrais, entende-se aqueles destinados ao recebimento e arquivamento de documentos provenientes de variados setores da organização (BRASIL, 2005; SENAI, 2011; SANTOS et.al, 2017).

⁴ De acordo com a Teoria das Três Idades, os arquivos correntes referem-se aos documentos em tramitação, objeto de consultas frequentes pelo órgão que o produziu; os arquivos intermediários, à guarda de documentos de uso infrequente e que aguardam uma destinação final; e os arquivos permanentes, que envolvem os espaços nos quais os documentos serão arquivados de forma definitiva tendo reconhecido seu valor e importância de preservação (BRASIL, 2005; SENAI, 2011; SANTOS et.al, 2017).

⁵ Por arquivos de documentos de natureza especial, entende-se aqueles que demandem cuidados de guarda diferenciados, em virtude das especificidades de seu suporte. Os arquivos de documentos de natureza especializada são alocados de acordo com sua área de conhecimento ou assunto (BRASIL, 2005; SENAI, 2011; SANTOS et.al, 2017).

base na adoção de métodos de arquivamento. Esses métodos alocam os documentos a serem arquivados de acordo com critérios pré-definidos, sendo os principais deles, os métodos Alfabético; Numérico (simples, cronológico e dígito terminal); Geográfico; Ideográfico; Alfanumérico; Horizontal; Vertical; Por assunto (numérico e alfabético) e Decimal (FREIBERGER, 2010; SANTOS et.al, 2017; SENAI, 2011).

2.1.3 Gestão de Documentos e de Arquivos

Segundo Indolfo (2007), a origem do termo Gestão de Documentos (*records management*) remonta aos Estados Unidos e alguns países anglo-saxônicos. O contexto de produção e acumulação de grande massa documental ao final da Segunda Guerra Mundial destacou a premência da racionalização desse volume expressivo de documentos, sob forte influência da Administração Científica⁶, para fins do alcance de melhorias nos processos administrativos por meio do controle da documentação produzida e dos períodos destinados à sua guarda ou descarte. Difundidos os ideais dessa prática, seus preceitos sofreram transformações culturais, sociais e econômicas, sendo adotadas pelos Estados de acordo com suas demandas e políticas instaladas (INDOLFO, 2007; MEDEIROS E AMARAL, 2010; RODRIGUES, 2002).

No Brasil, a Lei nº 8.159/1991 - Lei Nacional de Arquivos tornou-se marco da regulamentação da Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados, estabelecendo diretrizes gerais para a adoção de procedimentos de Gestão de Documentos e de Arquivos. A respeito da Gestão de Documentos, a Lei Nacional de Arquivos define, em seu artigo 3º, que:

Art. 3º - Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente (BRASIL, 1991).

Ainda sobre a gestão documental, Medeiros e Amaral (2010, p.298) discorrem que:

A gestão de documentos é um processo arquivístico que, com menor custo e maior eficiência e eficácia, busca intervir no ciclo de vida dos documentos, visando reduzir, seletiva e racionalmente, a massa documental a proporções

⁶ Teoria popularizada por Frederick Winslow Taylor a partir do final do século XIX, que tem por premissa a racionalização, fragmentação e hierarquização do trabalho, buscando-se a máxima eficiência produtiva (MATOS E PIRES, 2006).

manipuláveis até que a ela tenha destinação final (expurgo ou recolhimento aos arquivos permanentes).

As atividades relacionadas à Gestão de Documentos abarcam a produção, utilização e destinação de documento (CRUZ, 2013; BERNARDES E DELATORRE, 2008) e a organização, arquivamento, reprodução, classificação e avaliação (BERNARDES E DELATORRE, 2008). Tais etapas abarcam procedimentos de uso, identificação, avaliação, padronização, controle, classificação e decisão durante todo o ciclo de vida documental, mediante utilização de instrumentos de gestão de documentos e de arquivos, como o Plano de Classificação de Documentos⁷ e a Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo⁸, eficazes no controle e racionalização das ações de guarda e recuperação das informações (BERNARDES e DELATORRE, 2008).

A normatização, adequação e sistematização do fluxo de documentos em todas as suas etapas de elaboração, tramitação, interpretação, organização, recuperação, avaliação e guarda, constituem-se em ações que atribuem ao documento um caráter fundamental de suporte às tomadas de decisões pelos gestores. Tais ações garantem aos usuários, plenos direitos e deveres de acesso às informações e registros (SANTOS, 2018; BRASIL, 2020).

Quando aplicada em acordo às normativas e definições estabelecidas pela Arquivologia, a gestão de documentos na Administração Pública torna-se ferramenta de controle sobre as informações, racionalização do uso dos recursos, eficiência dos processos administrativos, apoio às decisões político-administrativas e de aperfeiçoamento do atendimento às demandas da população interessada (RONCAGLIO, ZVARÇA e BOHANOSK, 2004).

A fim de alcançar plenamente seus propósitos, a gestão de documentos deve ser realizada por pessoas qualificadas para tal procedimento. Porém, a literatura que trata sobre profissionais que manuseiam os arquivos em seu dia a dia é escassa, sendo o arquivista e o técnico em arquivos os únicos profissionais legalmente reconhecidos dessa área, embora existam algumas profissões relacionadas aos cursos de Arquivologia, Biblioteconomia,

⁷ O Plano de Classificação de Documentos pode ser compreendido como um instrumento no qual são organizados os documentos produzidos e recebidos pela organização, reunindo-os e classificando-os em função dos métodos de arquivamento adotados (BERNARDES E DELATORRE, 2008; BRAGA E MARCELO, 2009; CRUZ, 2013, FREIBERGER, 2010).

⁸ A Tabela de Temporalidade de Documento de Arquivo decorre do processo de avaliação, no qual são identificados os valores documentais, sendo caracterizada como uma ferramenta de controle utilizada para a determinação dos prazos de guarda e destinação final, possibilitando a adoção de diretrizes de preservação ou descarte (BERNARDES E DELATORRE, 2008; BRAGA E MARCELO, 2009; CRUZ, 2013; FREIBERGER, 2010).

Gestão da Informação, Secretariado Executivo e Gestão de Qualidade também apontadas como qualificadas para manter e organizar arquivos (SANTOS et al., 2017).

Nessa direção Roncaglio et al. (2004) aponta que é recomendável um quadro de profissionais com formação diversificada como arquivistas, conservadores, programadores de informática, historiadores e bibliotecários para realização das atividades específicas de arquivos. Porém, o que se observa é que tanto em organizações públicas como privadas brasileiras, essa recomendação de perfil não corresponde à realidade, e os investimentos realizados em pessoal especializado e voltados para atuação nos arquivos não existem ou são pequenos. Esses investimentos inexistentes ou incipientes se refletem em uma escassez de pessoal com formação técnica e visão estratégica da gestão documental e das funções de um arquivo.

2.2 A Gestão de Documentos e Arquivos na esfera da Administração Pública

A legitimação do Estado enquanto responsável pela guarda e preservação de documentos de interesse público revelou ao longo do tempo a premência do estabelecimento de metodologias de sistematização dos acervos documentais e de normatizações que direcionassem sua estruturação e organização de modo eficiente (RODRIGUES, 2002). Nesse sentido, a gestão de documentos passou a ser vislumbrada enquanto ferramenta de planejamento, organização, controle e direcionamento de atividades gerenciais, permitindo o alcance de maior agilidade e eficiência dos processos administrativos (INDOLFO, 2007).

Diante da relevância da adoção de práticas direcionadas à garantia da execução dessa gestão, admitida enquanto meio de proporcionar melhorias aos processos de controle e sistematização das atividades administrativas, observou-se ao longo da história, que características nacionais distintas foram atribuídas à institucionalização dos modelos de gestão de documentos e arquivos, sendo, no setor público brasileiro, regulamentada por órgãos e legislações específicas (JARDIM, 2013).

A Constituição Federal Brasileira de 1988 prevê que, na forma da lei, cabem à Administração, a gestão de documentos, assim como as providências para torná-los acessíveis. A Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, ou “Lei Nacional de Arquivos”, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, ressalta a relevância da promoção da gestão de documentos e da garantia de acesso à informação governamental, deixando a cargo do executivo e legislativo estadual e municipal, a organização, vinculação,

gestão e acesso de seus documentos (BRASIL, 1991). Somado a isso, a “Lei Nacional de Arquivos” criou o órgão colegiado CONARQ (Conselho Nacional de Arquivos), “vinculado ao Arquivo Nacional, caracterizado como um órgão central de um Sistema Nacional de Arquivos (SINAR)” (BRASIL, 1991), a fim de “zelar pelo cumprimento dos dispositivos constitucionais e legais que norteiam o funcionamento e o acesso aos arquivos públicos e estimular programas de gestão e preservação de documentos públicos [...]” (BRASIL, 2014, p.12).

Diante da delegação da gestão e controle dos arquivos pela União, entende-se que a conscientização, bem como o delineamento de orientações e normativas direcionadas a essas ações, permitem aos entes estaduais e municipais se orientar para realizar um controle eficaz de seus documentos e arquivos. Essas atividades convergem para a simplificação e agilização de seus procedimentos, para a garantia de maior precisão na recuperação de seus documentos, além da adequação de seus registros, ampliação do acesso, e eficiência no tratamento e disponibilização de suas informações (INDOLFO, 2007).

Jardim (2013) afirma que a elaboração de diretrizes que conduzam os entes governamentais à otimização de seus processos internos de gestão documental, contribui para a garantia do cumprimento e efetivação de princípios fundamentais da Administração Pública como a publicidade e a eficiência, uma vez que elucidam sobre o uso e manejo adequado, bem como a manutenção, preservação e disponibilização espontânea ou motivada das informações de interesse público. No entanto, no âmbito do Poder Executivo Municipal, o que se percebe na prática, segundo Camargo e Machado (1999), é uma ausência ou insuficiência de orientações normativas ou legais no que se refere à gestão de documentos e à organização e manutenção de arquivos internos.

Ainda que existam esforços direcionados ao reconhecimento da notoriedade do trato das informações públicas e dos arquivos, a escassez de ações direcionadas à sua regulamentação na esfera municipal pode ser compreendida pelo pouco pertencimento por parte da sociedade enquanto constituinte do Poder Público. Somado a isso, contribui para esse fator, a reputação atribuída ao longo da história, à prática exercida para com os arquivos de documentos, tratados como meros depósitos sem utilidade ou denominados “arquivos mortos” (RODRIGUES, 2002).

2.3 A Gestão de Documentos e de Arquivos como instrumentos de Acesso à Informação

A transparência, preconizada pelo princípio da Publicidade instituído à Administração Pública brasileira pela Constituição Federal de 1988, é vislumbrada enquanto considerável avanço dos processos democráticos, tendo por finalidade permitir a qualquer cidadão o monitoramento, participação e acesso às informações pertinentes às ações públicas (CARLI E FACHIN, 2016).

A esse respeito, o Direito ao Acesso à Informação é entendido enquanto meio eficaz de garantia de aproximação e participação da população nas ações da Administração Pública, permitindo que de forma ativa, o cidadão acompanhe, fiscalize e construa, junto ao Governo, políticas públicas necessárias ao atendimento dos interesses coletivos (AMABILE, 2012; CORREIO E CORREIO, 2014).

Entendendo que deve ser universal o direito ao acesso “às informações de interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, contidas em documentos de arquivos [...] ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível [...]” (BRASIL, 1991), a Lei Federal nº 8.159/1991 é considerada um importante movimento dos agentes políticos nacionais, no intuito de garantir que as informações do Estado estejam disponíveis, inclusive, sempre que solicitadas (CORREIO E CORREIO, 2014; FREIBERGER, 2010; MERLO, BASSI E CRUZ, 2014).

Embora existissem leis que abordassem questões relacionadas ao acesso à informação pode-se considerar que foi a publicação da Lei Federal nº 12.527, em 18 de novembro de 2011, também conhecida como “Lei de Acesso à Informação”, que regulamentou o acesso à informação, tornando-se um marco para a consolidação dos direitos fundamentais na obtenção de informações públicas. Por meio da estruturação e implementação de diretrizes voltadas à disponibilização dos documentos produzidos e armazenados, constituiu-se enquanto “requisito importante para a luta contra a corrupção, o aperfeiçoamento da gestão pública, controle social e participação social” (CARLI E FACHIN, 2017).

O artigo 3º da Lei de Acesso à Informação, determina que “os procedimentos previstos nesta Lei se destinam a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública [...]” (BRASIL, 2011). Em complementação, seu artigo 8º define que “É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de

fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas” (BRASIL, 2011).

Assim, resta clara a intenção em assegurar aos cidadãos o acesso às informações públicas, quando não precedidas de sigilo, determinando-se que a disponibilização do acesso deve observar a transparência, a amplitude, a proteção, a disponibilidade, a autenticidade e a integridade dessas informações (BRASIL, 2011). O descumprimento das exigências previstas, passam, então, a contar com a responsabilização dos agentes públicos quando da inobservância das obrigações de publicidade, transparência e acesso às informações existentes, acrescida da aplicação de sanções rigorosas aos envolvidos (BRASIL, 2011).

Deste modo, para o alcance das delimitações e objetivos estabelecidos em Tratados Internacionais, na Constituição Federal Brasileira e em legislações nacionais posteriores, foi observada a relevância do planejamento de ações voltadas ao adequado trato e preservação das informações produzidas e recebidas pela Administração Pública, considerando-se todos os seus entes federativos (MERLO, BASSI E CRUZ, 2014). Uma vez que tais informações são alocadas e passam a constituir documentos oficiais do Estado, os quais se configuram como espelho das ações daqueles que os produziram, tornam-se, também, alvo de discussões acerca do desenvolvimento de estratégias de controle e armazenamento capazes de assegurar a preservação da memória administrativa, transparência e o pleno direito ao acesso às informações públicas (RODRIGUES, 2002).

Sob essa ótica, a Gestão de Documentos e de Arquivos surge enquanto relevante atividade na consolidação das políticas de acesso às informações, tendo em vista a possibilidade de aplicação de medidas administrativas em prol da racionalização, controle, eficiência e preservação supervisionada da massa documental existente (TIAGO E REIS, 2015). Dentre os principais objetivos da Gestão de Documentos, Freiburger (2010, p.127) destaca o de “assegurar o acesso à informação governamental quando e onde se fizer necessária ao governo e aos cidadãos”. Nessa mesma perspectiva, para o Arquivo Nacional (1995, *apud* RODRIGUES, 2013, p. 72):

Gerir documentos, em seu sentido mais amplo significa não só racionalizar e controlar a produção documental, garantir o uso e a destinação adequados dos mesmos, mas principalmente assegurar ao governo e ao cidadão o acesso pleno às informações contidas nos documentos, tarefa por excelência dos arquivos (ARQUIVO NACIONAL, 1995).

Braga e Marcelo (2009, p.212) discorrem ainda, que “a implantação da gestão de documentos arquivísticos é um procedimento fundamental nos órgãos públicos e vem contribuir para a disponibilização da informação em tempo hábil propiciando credibilidade e transparência à administração”. Somado a isso, quando considerado todo o macroprocesso da Gestão de Documentos para obtenção da racionalização, controle e eficiência dos processos, no âmbito da Administração Pública, é evidente sua significativa cooperação para que “ações de transparência pública, controle social, *accountability*⁹ e acesso à informação sejam efetivamente vivenciadas pela sociedade brasileira” (BRASIL, 2020, p.4).

A disponibilização ágil de informações autênticas é eficaz, então, quando da existência de programas de Gestão de documentos e de arquivos bem estruturados e orientados conforme normativas e diretrizes padronizadas que culminam na preservação adequada dos instrumentos que refletem a memória administrativa da organização, tornando-se de notável valor aos usuários que deles necessitem (MERLO, BASSI E CRUZ, 2014).

2.3.1 A Gestão de Documentos Eletrônica na disseminação do Acesso à Informação

O processo de globalização e as transformações tecnológicas a partir do século XX deram origem à Sociedade da Informação para a qual “a informação é a peça-chave para que um cidadão possa utilizá-la e tornar-se um agente ativo e disseminador” (CARLI E FACHIN, 2017). Nessa perspectiva, foram demandadas novas formas de utilização, organização e armazenamento das informações, em virtude da elevação do volume produzido e da acelerada necessidade de consumo dessas informações.

Nesse contexto, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) surgem como aliadas à Gestão de Documentos e de Arquivos, no sentido de proporcionar práticas de organização, controle, conservação, disseminação e divulgação de ações e informações no âmbito da Administração Pública mediante a utilização de suportes eletrônicos. A esse respeito, o Conselho Nacional de Arquivos (2001) entende que:

O controle sobre a produção documental e a racionalização de seu fluxo, por meio da aplicação de modernas técnicas e recursos tecnológicos, são objetivos de um programa de gestão de documentos, que levará à melhoria dos serviços

⁹ O termo *Accountability* está relacionado ao controle, fiscalização, responsabilização, e sobretudo à prestação de contas dos resultados obtidos, cabendo “aos governantes e tomadores de decisões, ao assumirem uma responsabilidade pública, a obrigação iniludível de prestar contas da sua atuação, do manejo dos recursos públicos, ou ainda do cumprimento de programas prioritários para o conjunto ou algum setor da população” (ESPINOSA, 2012, p.16).

arquivísticos, resgatando, com isso, a função social que os arquivos devem ter, aumentando-lhes a eficácia, garantindo o cumprimento dos direitos de cidadania e sendo, para o próprio Estado, suporte para as decisões político-administrativas (CONARQ, 2001, p.7).

Dessa forma, o uso de tecnologias que viabilizam a organização de documentos digitais¹⁰ em meios eletrônicos tem sido amplamente difundido, sendo objeto de normatizações gerais e específicas no país. À vista disso, a Lei Federal nº 12.682, de 12 de julho de 2012 regulamentou e autorizou a adoção das práticas de “digitalização e armazenamento em meio eletrônico, óptico ou equivalente de documentos públicos ou privados, compostos por dados ou por imagens [...]” (BRASIL, 2012, Art. 2ºA).

Posteriormente, o inciso II, § 3º do artigo 8º da Lei Federal nº 12.527/2011, dispôs que cabe aos órgãos e entidades públicas “possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações”. Mais recentemente, em 29 de março de 2021, foi publicada a Lei Federal nº 14.129, que “dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública”, com vistas à modernização administrativa “por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão” (BRASIL, 2021, art. 1º).

Além disso, a utilização de tecnologias como o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) e o Workflow¹¹, por exemplo, permitem à Administração, a automatização dos fluxos de seus processos, a racionalização e a otimização do controle documental, além do impulsionamento de ações direcionadas à transparência dos atos públicos. A sistematização digital das informações busca assegurar, dessa forma, a execução mais eficaz de metodologias de gestão e preservação documental, possibilitando a melhoria dos procedimentos relacionados à obtenção, recuperação e acesso das informações públicas (ROCCO, 2013).

¹⁰ Segundo Cruz (2013, p. 63), o termo utilizado para identificar este tipo de documento vem mudando desde a década de 1970. Inicialmente, era referido como “documento legível por máquina”, em seguida, como “documento informático”, mais recentemente, como “documento eletrônico” e, finalmente, como “documento digital”.

¹¹ Segundo Freiburger (2011, p. 179) o workflow pode ser definido como “uma tecnologia que possibilita automatizar processos, racionalizando-os e potencializando-os por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia. Essa tecnologia, além de otimizar e informatizar o fluxo de trabalho, gera documentos digitais os quais estão armazenados em diversos tipos de mídias digitais”.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, em relação à abordagem do problema, caracteriza-se como pesquisa quanti/qualitativa. A pesquisa quanti-qualitativa/quali-quantitativa ou ainda chamada de métodos mistos segundo Creswell e Clark (2017), permite ao pesquisador observar os diversos aspectos relacionados ao objeto em questão, conforme Gomes e Araújo (2005). Objetivando sistematizar a utilização da pesquisa quanti-qualitativa/quali-quantitativa, partiu-se do desenho metodológico da abordagem mista da triangulação proposta por Creswell e Clark (2017) que busca comparar e contrastar dados estatísticos com dados qualitativos obtidos simultaneamente. Quanto aos objetivos, este estudo classifica-se como de caráter descritivo, tendo a pesquisa descritiva o objetivo principal de realizar a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo uma de suas características mais relevantes a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistêmica (GIL, 2002).

No intuito de compreender de modo mais abrangente o campo da pesquisa, o estudo de caso realizado na Prefeitura Municipal de Mariana, foi escolhido como técnica metodológica central deste trabalho, sob a premissa de observar uma realidade específica, compreender ações e interesses locais e permitir maior envolvimento com o tema a ser discutido (DIAS e SILVA, 2009). Para Yin (2001) uma das situações em que o estudo de caso se aplica é quando é preciso descrever intervenções no contexto em que ocorrem.

Efetuuou-se, então, uma triangulação de métodos ou técnicas, que envolve o uso de diferentes técnicas de coleta das evidências empíricas, sendo os procedimentos utilizados neste estudo, a pesquisa bibliográfica e documental, o questionário semiestruturado com amostragem por acessibilidade e a observação participante.

Assim realizou-se, inicialmente, a pesquisa bibliográfica, percebida enquanto um alicerce fundamental para o estudo, que agrega contribuições significativas ao delineamento e aprofundamento das discussões. Somado a isso, efetuou-se análise documental, mediante análise de legislações, normativas e diretrizes nacionais, estaduais e municipais publicadas por órgãos públicos competentes e pertinentes à gestão e arquivos de documentos públicos, nos quais buscou-se identificar a existência de documentos que estabelecessem o modo como é efetuada a gestão de documentos e arquivos em órgãos públicos e mais especificamente, na Prefeitura Municipal de Mariana-MG.

Sob a premissa de analisar como as ferramentas de gestão de documentos e arquivos setoriais de documentos utilizadas pela Prefeitura de Mariana/MG contribuem para o controle, eficiência e transparência de seus processos e para a preservação de seus documentos, foram utilizados dados primários, caracterizados como “aqueles coletados diretamente na fonte em que são gerados [...] obtidos pela experiência do pesquisador através de sua ação no campo” (DIAS e SILVA, 2009, p. 38) através da aplicação de questionário semiestruturado e da observação participante.

O questionário foi elaborado de acordo com os objetivos deste estudo, sendo utilizadas informações obtidas na pesquisa bibliográfica. A aplicação de questionários foi efetuada via ferramenta *Google Forms*, mediante envio de link por e-mail e/ou Whatsapp, no período de 28/06/21 a 30/07/21, para um total de 150 (cento e cinquenta) servidores ocupantes de cargos pertencentes a setores administrativos de todos os dezessete órgãos internos da Administração Direta da Prefeitura de Mariana¹², de modo a assegurar a obtenção de respostas de servidores que lidam diariamente com a documentação circulante no órgão.

Assim, o público-alvo desta pesquisa compreendeu servidores ocupantes de cargos efetivos, comissionados e contratados, buscando-se elucidar as indagações que impulsionaram este trabalho, sob o olhar dos agentes públicos administrativos da Prefeitura de Mariana, na tentativa de identificar o perfil dos executores da gestão de arquivos, e verificar como a gestão de documentos era efetuada no Órgão municipal. Além disso, buscou-se nos questionários, mapear o nível do conhecimento da população sobre questões básicas relacionadas a gestão de documentos e seus efeitos sobre a eficiência e a transparência. Dos cento e cinquenta questionários enviados, obteve-se quarenta e nove respostas, o que corresponde a uma amostra de, aproximadamente, 32,67%, que servirá de base para a análise desta pesquisa.

A observação participante ocorreu especificamente na Coordenadoria Geral de Compras da Secretaria Municipal de Planejamento, Suprimentos e Transparência da Prefeitura Municipal de Mariana, no período de 01/06/2021 a 01/08/2021, buscando-se confrontar a realidade observada com a realidade apontada pelos respondentes do questionário.

¹² De acordo com a Lei Complementar nº 177/2018, as Secretarias, a Procuradoria e Controladoria Geral do Município são órgãos de assessoramento direto e imediato ao Prefeito, distintos entre si. No entanto, para fins deste estudo, utilizou-se apenas o termo Secretaria, para designar todos os órgãos em questão, tendo em vista ser a denominação cotidiana mais comum entre os servidores, evitando-se assim possíveis incompreensões.

Os dados resultantes das questões fechadas foram trabalhados via análise de frequência, e os dados da questão aberta foram analisados via análise de conteúdo. A análise de conteúdo possui por característica a busca pela obtenção de informações, que sistematizadas, podem proporcionar a realização de inferências e levar à construção de sentidos e significados aos seus objetos de estudo. O levantamento, organização, seleção e categorização dos dados de forma coordenada permitem ao pesquisador interpretá-los, de modo que as informações componham as discussões do estudo e sirvam de base para a análise que permitirá uma reflexão sobre o tema proposto (CÂMARA, 2013).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Da análise documental

A análise documental teve como objetivo realizar o levantamento da existência de diretrizes orientadoras para a gestão de documentos e arquivos gerais aplicáveis aos diversos níveis da Administração Pública. Nessa perspectiva, foram identificadas as seguintes normativas legais principais que abordam ou estão relacionadas à temática: a) Constituição da República Federativa do Brasil de 1988; b) Lei Federal nº 8.159/91 - Lei Nacional de Arquivos; c) Lei Federal nº 12.527/12 - Lei de Acesso à Informação; d) Lei Federal nº 14.129/21, que “estabelece normas e princípios para o Governo Digital e aumento da eficiência pública”; e) Lei Estadual nº 19.420/11, que “estabelece a política estadual de arquivos” em Minas Gerais; f) Decreto Estadual nº 45.969/12, que “regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo” mineiro; g) Decreto Estadual nº 46.398/13, que “institui instrumentos de gestão de documentos no âmbito da Administração Pública do poder Executivo” de Minas Gerais; e h) Decreto Estadual nº 48.165/21, que “dispõe sobre a política de preservação de documentos do estado de Minas Gerais”.

Além disso, a pesquisa revelou a existência de referências como o Manual de Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública, publicado pelo Arquivo Nacional (BRASIL, 2001), e o Manual de gestão de documentos, componente dos Cadernos Técnicos do Arquivo Público Mineiro¹³ (CRUZ, 2013). Ademais, na esfera municipal foi encontrada a Lei nº 2.923, de 04

¹³ Apesar da identificação de Legislações e Manuais publicados por diversos estados brasileiros, buscou-se manter uma abordagem focada em normativas do estado de Minas Gerais, a fim de aproximar-se da realidade local.

de novembro de 2014¹⁴, que dispõe sobre a criação do arquivo Público Municipal e do Sistema Municipal de Arquivos e, mais recentemente publicado, porém, ainda não implementado, o Decreto Municipal nº 10.463, de 30 de março de 2021, que “dispõe sobre a implantação do Sistema Eletrônico de Protocolos no âmbito da Prefeitura Municipal de Mariana”, o que corrobora com a premissa de Camargo e Machado (1999) de que âmbito do poder executivo municipal são escassas as regulamentações pertinentes à gestão documental e ao arquivo dos documentos produzidos e recebidos.

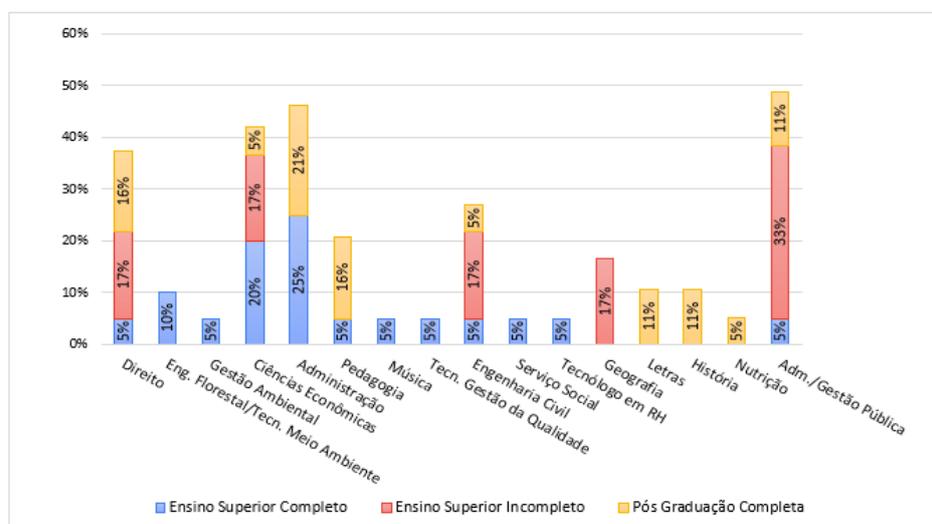
4.2 Perfil profissional dos respondentes

Em devolutiva dos questionários encaminhados, obtiveram-se respostas de servidores lotados em aproximadamente 88% dos dezessete órgãos existentes, não havendo retorno somente da Secretaria Municipal de Transporte e Estradas Vicinais e da Secretaria Municipal de Saúde. Deste modo, em linhas gerais, as respostas coletadas foram provenientes de servidores que desenvolvem suas atividades nos setores relacionados ao planejamento administrativo (40,82%), compras (16,3%), financeiro (14,2%), contratos (6,1%), orçamento (6,1%), controle interno (6,1%), jurídico (4,1%) e outros (6,12%).

No que tange ao nível de escolaridade e formação dos profissionais participantes da pesquisa, 12,2% possuem ensino médio completo, 12,2% ensino superior incompleto, 38,8% ensino superior completo e 36,7% pós-graduação completa. Conforme Gráfico 1, do percentual que informou possuir ensino superior incompleto, completo e pós-graduação, entre os dois últimos grupos citados, a maioria dos respondentes é graduada (25%) e pós-graduada (21%) em Administração, seguidos pelos graduados em Ciências Econômicas (20%). Dentre os que possuem ensino superior incompleto, a maior parte (33%), busca por conhecimentos relacionados à Administração e Gestão Pública.

¹⁴ Insta salientar o desconhecimento dos servidores em relação à essa legislação, não sendo a mesma aplicada no cotidiano das Secretarias. Suas determinações acabam por restringir-se ao desenvolvimento (em partes) das atividades Arquivo Central da Prefeitura, vinculado à Secretaria Municipal de Administração e destinado, na prática, somente à guarda permanente dos documentos.

Gráfico 1: Nível de Escolaridade e Cursos de Graduação e Pós-Graduação dos respondentes



Fonte: Resultados da pesquisa (2021)

Observou-se ainda, que a maioria (TAB. 1), possui mais de 04 anos de atuação, o que confere um considerável nível de conhecimento sobre as rotinas administrativas, e permite depreender que as ações direcionadas à gestão de documentos e de arquivos relatadas, perpassam entre diferentes gestões, uma vez que estes funcionários estiveram também presentes, pelo menos, na gestão anterior.

Tabela 1: Tempo de atuação no setor administrativo da Secretaria

| Tempo de Atuação | Percentual |
|---------------------|-------------|
| Menos de seis meses | 4,1% |
| Seis meses a 01 ano | 10,2% |
| 01 ano a 02 anos | 4,1% |
| 02 anos a 03 anos | 14,3% |
| 03 anos a 04 anos | 12,2% |
| Mais de 04 anos | 55,1% |
| Total | 100% |

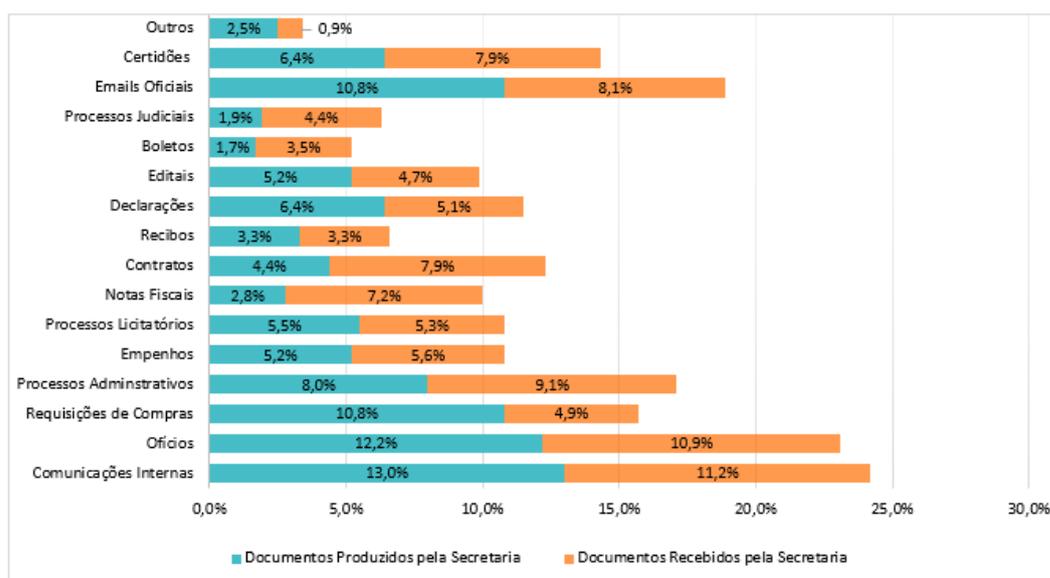
Fonte: Resultados da pesquisa (2021)

4.3 A Gestão de Documentos e Arquivos no âmbito da Prefeitura de Mariana

Sob o intuito de compreender como é efetuada a gestão de documentos e arquivos e como esta pode configurar-se como ferramenta de controle, eficiência e transparência das ações públicas na Prefeitura de Mariana foram descritas as ações realizadas pelos servidores e o reconhecimento dos fluxos de processos internos existentes na organização como um todo.

Dentre os principais documentos produzidos e recebidos na Prefeitura estão as Comunicações Internas, Ofícios, Processos Administrativos e os E-mails Oficiais, como pode ser observado no Gráfico 2. A predominância das respostas em comum é fator relevante, uma vez que permite perceber a identificação e certa padronização de nomenclaturas entre os documentos utilizados, podendo configurar-se como importante iniciativa à sistematização dos procedimentos de gestão documental, mediante ações de classificação dos documentos.

Gráfico 2: Documentos produzidos e recebidos pelos órgãos municipais



Fonte: Resultados da pesquisa (2021)

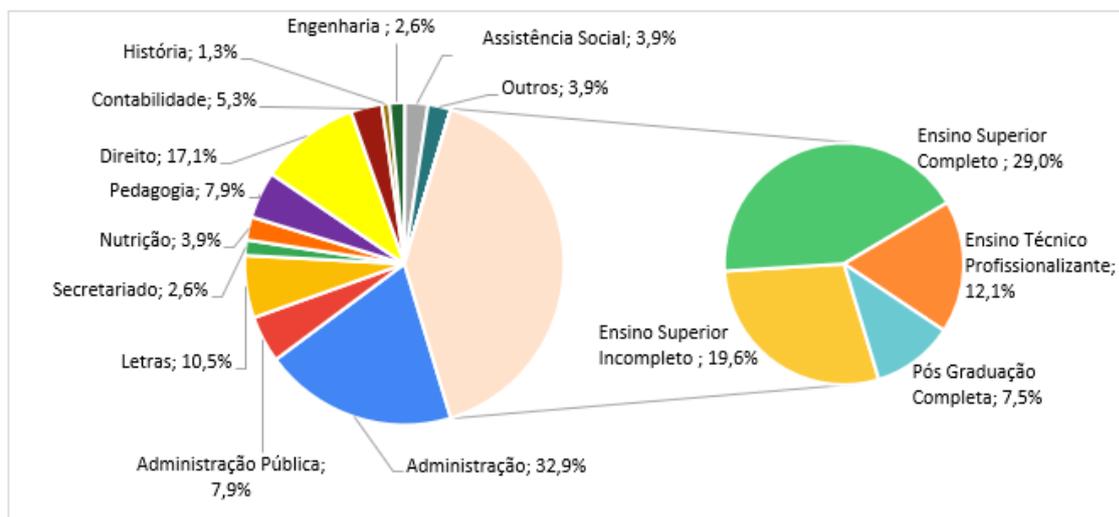
Quando perguntados sobre a existência de um servidor designado exclusivamente ao gerenciamento do arquivo desses documentos produzidos e recebidos na Secretaria, quase metade (49%) alegou que todos os servidores da Secretaria são responsáveis por essa atividade. Outros 30,6%, no entanto, informaram haver exclusividade de designação quando da necessidade de arquivamento desses documentos, tal como ocorre para documentos específicos no setor em que foi realizada a observação participante. De acordo com o SENAI (2011) quando bem geridos, os arquivos assumem um relevante papel de suporte à gestão nas organizações, porém observa-se que essa indeterminação sobre os responsáveis para a realização da gestão de arquivos, pode prejudicar esse papel.

Além disso, tais informações refletem a falta de especialização destinada às ações de Gestão de Documentos e de Arquivos, tal como indicada pelos respondentes. Esse fato é reiterado, principalmente quando observado que, dos servidores que atuam com os arquivos das Secretarias, aproximadamente 68% não possuem conhecimentos em gestão de arquivos e

dos 32% que possuem, 11,8% são efetivos e, em mesmo percentual, somam-se os contratados (4,2%) e nomeados (7,6%). Isso indica, que a designação de tais funções ocorre tanto para servidores de carreira quanto para servidores de contratação temporária, o que pode ocasionar na descontinuidade das ações direcionadas ao trato dos documentos e dos arquivos e em possíveis perdas da memória administrativa.

Além disso, dos servidores que atuam com documentos e arquivos nas Secretarias, 4,7% apresentam ensino fundamental incompleto; 23,4% apresentam ensino médio completo e 3,7% incompleto; 12,1% ensino técnico profissionalizante completo; 19,6% ensino superior incompleto; 29% ensino superior completo e 7,5% pós-graduação completa. No que tange à área de formação desses funcionários (GRAF. 3), tem-se que dos 68,2% com nível superior e técnico cursados ou em curso, apenas 2,6% possuem ou estão cursando o curso de Secretariado. Esse curso, é apontado por Santos et al. (2017) como um dos cursos que formariam profissionais qualificadas para manter e organizar arquivos, demonstrando não haver grande preocupação quanto a profissionalização de gestão de arquivos. O resultado corrobora ainda com o apontado por Roncaglio et al. (2004), de que em organizações públicas brasileiras, a recomendação de perfil não corresponde à realidade.

Gráfico 3: Nível de Escolaridade e Cursos dos servidores em geral que atuam com arquivos nas Secretarias



Fonte: Resultados da pesquisa (2021)

Observou-se também que, a maior parte (70,3%) afirmou não ter conhecimento ou não existirem normatizações específicas sobre a padronização da produção de documentos ou de critérios para o descarte ou guarda permanente, enquanto apenas 29,6% disseram conhecer ou saber da existência alguma normativa. Além disso, sobre as diretrizes referentes à Gestão de

Documentos definidas pela literatura, sobre a Legislação Arquivística Brasileira e/ou do estado de Minas Gerais, e sobre legislações que regulamentem a Gestão de Documentos e de Arquivos na Prefeitura de Mariana, a maioria (93,7%) afirmou não conhecer quaisquer normativas relacionadas e apenas alguns servidores disseram possuir um conhecimento superficial. O percentual daqueles que informaram conhecer alguma legislação foi bastante reduzido. Dentre as legislações elencadas no questionário, 6,1% alegaram conhecer apenas a Lei Federal nº 8.159/1991, e 2% informaram saber da existência da Lei Municipal nº 2.923 de 04 de novembro de 2014, que dispõe sobre a criação do arquivo Público Municipal e do Sistema Municipal de Arquivos. A existência de poucas legislações municipais, observadas nas respostas do questionário e na análise documental, confirma mais uma vez o exposto por Camargo e Machado (1999) de que no âmbito do poder executivo municipal são escassas as regulamentações pertinentes à gestão documental e ao arquivo dos documentos produzidos e recebidos.

No que diz respeito às formas de arquivamento de documentos utilizadas, 77,6% dos respondentes informaram sobre a existência de arquivos físicos e eletrônicos nas Secretarias em que atuam e 22,4% afirmaram haver apenas arquivos físicos, indicando a possível inclusão dos processos e atividades digitais nas rotinas de trabalho, indo ao encontro do que vem sendo preconizado pelas legislações e normativas que visam a implementação da Gestão Eletrônica de Documentos e a desburocratização dos procedimentos administrativos (BRASIL, 2021). No que tange a gestão de documentos como ferramenta facilitadora de acesso à informação, 77,4% relataram que as informações de interesse coletivo, à exceção das sigilosas, e com algumas ressalvas, são disponibilizadas também em Portal Oficial ou Portal da Transparência da Prefeitura, em contraposição a 20,4% que afirmaram não disponibilizar as informações em meio eletrônico e 2% que não soube responder, demonstrando um cumprimento, pelo menos, parcial do direito de acesso à informação expresso na Lei Federal nº 12.527/2011.

Destaca-se que, por possuir dentre suas competências o dever de “propor medidas efetivas de controle das ações governamentais de responsabilidade da Secretaria, voltadas aos princípios da eficiência, economicidade e transparência” (MARIANA, 2018), a Secretaria Municipal de Planejamento, Suprimentos e Transparência desenvolve ações direcionadas ao aperfeiçoamento das ações de transparência no Município, utilizando-se de ferramentas tecnológicas, como o Portal Oficial e Portal da Transparência da Prefeitura, para a publicação das principais informações e procedimentos realizados. Como exemplos, podem ser citadas

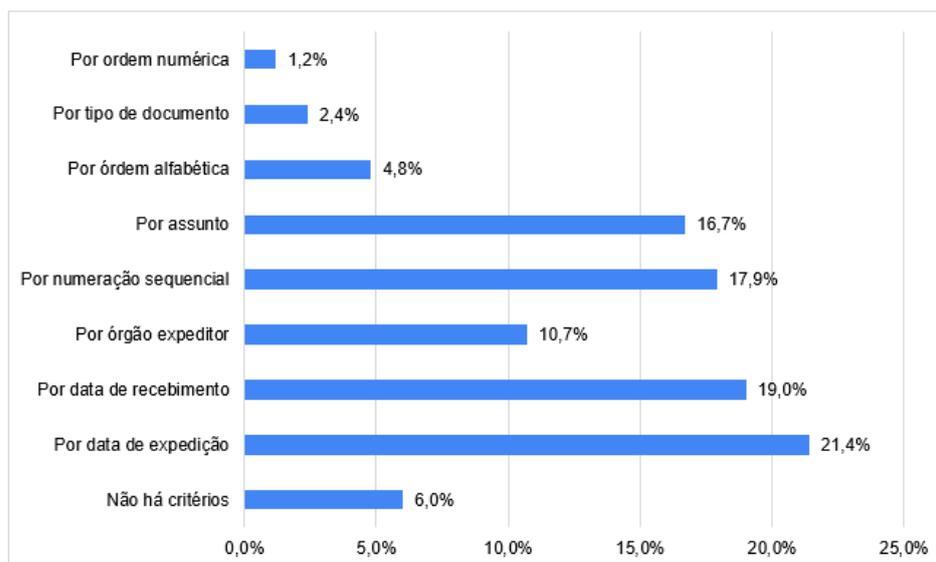
informações relacionadas ao cumprimento das normas que disciplinam a arrecadação da receita e realização das despesas públicas, ao controle e planejamento orçamentário e aos procedimentos relacionados a aquisições e/ou contratações municipais, como a transmissão online e arquivamento digital dos processos licitatórios realizados. Ademais, desde 2020, a Secretaria possui um funcionário terceirizado, designado à digitalização das documentações contidas nos processos realizados, com vistas à sua preservação também digital.

Apesar de 53% dos respondentes afirmarem que utilizam mais de um meio para a tramitação dos documentos produzidos e/ou recebidos na Secretaria, 38,8% ainda utilizam apenas protocolos manuais em detrimento de 8,2% que utilizam apenas protocolos online¹⁵. Além disso, apenas 10,2% responderam que todos os documentos físicos da Secretaria em que atuam são digitalizados, transferidos ou arquivados em meio digital, enquanto 22,4% dos respondentes informaram que nenhum documento recebe quaisquer desses tratamentos, restringindo-se essas práticas somente a alguns documentos, em setores específicos, conforme declarado por 59,2% do total. Essa análise corrobora com o verificado através da observação participante de que no dia a dia da organização, a utilização, tramitação e arquivo de documentos ocorrem majoritariamente de forma física, acrescidos da limitação existente em relação ao uso de meios eletrônicos para gestão de documentos e de arquivos. O fato de se observar a predominância de arquivos físicos, pode configurar-se como obstáculo à melhoria dos procedimentos relacionados à obtenção, recuperação e acesso das informações públicas, que poderia ser proporcionada pela sistematização digital das informações, conforme abordado por Rocco (2013).

Em vista da predominância dos arquivos físicos (presentes em 89,8% das Secretarias), buscou-se perceber como as Secretarias organizam seus documentos de modo a permitir sua rápida localização e facilitar o acesso às informações. Assim, o Gráfico 4 evidencia os métodos utilizados para o arquivamento desses documentos correntes e intermediários nas Secretarias, e embora tenha-se observado anteriormente a pouca especialização dos envolvidos com a gestão de documentos, os métodos de arquivamento utilizados vão ao encontro dos métodos apontados por Freiburger (2010), Santos et.al. (2017) e Senai (2011), e também daqueles estabelecidos em diretrizes e legislação arquivística.

¹⁵ É importante esclarecer que o emprego de protocolos online, em geral, ainda está relacionado à tramitação de documentos físicos, e que até o encerramento da presente pesquisa, não foram implementadas as diretrizes estabelecidas no Decreto Municipal nº 10.463/21.

Gráfico 4: Métodos de Arquivamento utilizados pelas Secretarias



Fonte: Resultados da pesquisa (2021)

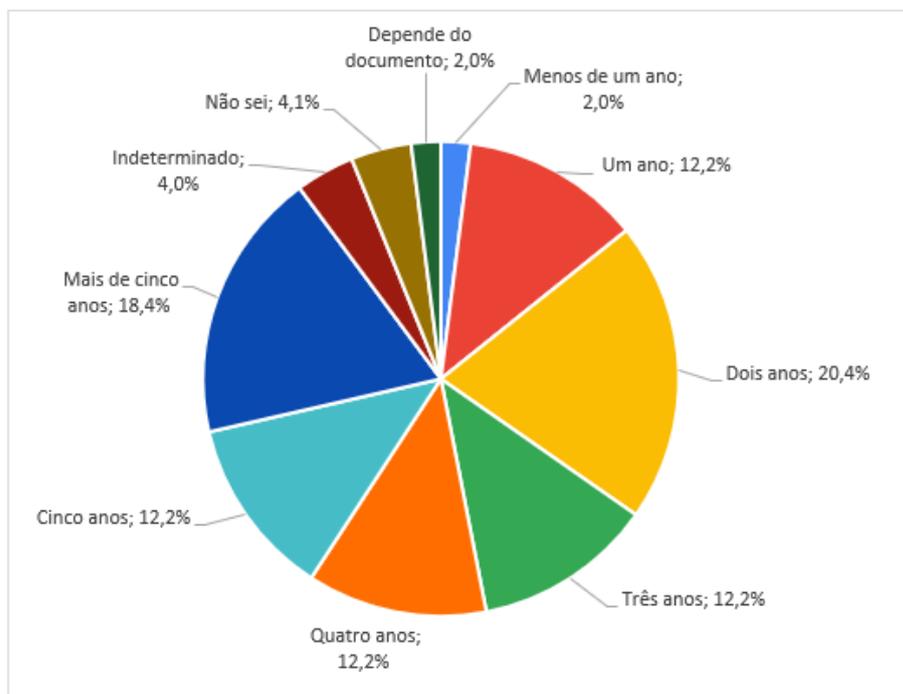
Constatou-se, porém, uma clara falta de padronização dos métodos de arquivamento quando analisada a Prefeitura como um todo, o que pode ser resultado do desconhecimento de normativas e legislações pertinentes, conforme relatado pelos respondentes. Este aspecto pode dificultar discussões unificadas acerca do desenvolvimento de ações voltadas a essa temática, e conseqüentemente, criar obstáculos à recuperação imediata e eficiente das informações. Dessa forma, pode-se perceber através da análise da observação participante que, no desempenho das atividades, a aplicação dos métodos descritos é realizada, ainda de forma inconsciente, não por conhecimento às diretrizes arquivísticas, mas, possivelmente em virtude da cultura organizacional implementada.

Ainda no que tange a organização do arquivo, 85,7% dos respondentes informaram que os espaços de arquivo são organizados visando o pronto acesso às informações pelos solicitantes. Observou-se que esse acesso aos documentos dos arquivos para aproximadamente 49% dos questionados é realizado de forma controlada, sendo possível identificar quem o acessou. Entretanto, as condutas adotadas e observadas no cotidiano em relação aos documentos, via observação participante, demonstraram generalizada falta de controle sobre os mesmos, tendo em vista não ser possível, na maioria das vezes, identificar de modo ágil quem teve acesso a ele, ou mesmo sua localização, uma vez que não há monitoramento efetivo do acesso aos arquivos, fato que foi confirmado pelas respostas de 51% dos questionados.

Na percepção do observador participante, isso ocorre, em geral, pois todos os funcionários das Secretarias ou dos setores possuem acesso aos arquivos, não sendo possível identificar internamente quem o acessou, o que acaba por tornar o fluxo de trabalho moroso no dia a dia e limita o acesso à maior parte das informações requeridas. Somam-se a esses elementos, a falta de pessoal qualificado, as perdas constantes de documentos, e a dificuldade em localizá-los, principalmente quando o tempo de arquivamento é maior.

A esse respeito percebe-se que, apesar da utilização (ainda que não unificada) de critérios em relação às metodologias de arquivamento, são bastante indefinidos os parâmetros em relação ao tempo de arquivamento (GRAF. 5).

Gráfico 5: Tempo de arquivamento de documentos na Secretaria



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A inexistência da consciência ou conhecimento sobre os prazos determinados pelas normativas específicas, induz os servidores, em sua maioria, a realizarem o descarte dos documentos da forma como lhes convém, ou da forma como acreditam ser o mais adequado. Evidencia-se assim, a premência da adoção de ações voltadas à elaboração e implementação de uma Tabela de Temporalidade de Documento que especifique e padronize os prazos de guarda e descarte dos documentos para os arquivos setoriais, em consonância com legislações

existentes e com base em autores como, por exemplo, Bernardes e Delatorre (2008), Braga e Marcelo (2009), Cruz (2013) e Freiberger (2010).

4.4 Percepções dos respondentes acerca da relevância das ações de Gestão de Documentos e de Arquivos para o alcance da transparência e da eficiência

Com base nas análises anteriores pode-se constatar que a gestão de documentos da forma como é realizada caracteriza-se, em geral, como um mero depósito de documentos, corroborando com o apontado por Rodrigues (2002) de que a reputação atribuída ao longo da história, à prática exercida para com os arquivos de documentos, faz com que muitas vezes sejam tratados como meros depósitos sem utilidade ou “arquivos mortos”.

Embora, na prática, não tenha sido observada uma gestão de documentos e arquivos que permita contribuir para que o processo de transparência ocorra na organização como um todo, observou-se que a maioria dos respondentes concorda total ou parcialmente com as afirmativas de que a Gestão eficaz dos Documentos e Arquivos contribui para o alcance transparência das ações administrativas de um Município (91,9%); para a facilitação do acesso e do adequado manejo das informações (91,8%); concordando ainda, que a clareza e objetividade das informações contidas nos documentos são relevantes para a condução de processos transparentes (93,9%). Essas percepções vão ao encontro com o apontado por Carli e Fachin (2017), de que as ações de Gestão de Documentos e de Arquivos viabilizam práticas de melhoria para acesso e disponibilização das informações, contribuindo para a efetivação da transparência das ações e, em consequência, para a participação popular nas políticas desenvolvidas pela Administração Pública.

Observou-se ainda que a maioria (71,4%) acredita que as ações direcionadas à Gestão de Documentos e de Arquivos contribuem para a melhoria dos processos administrativos e para a eficiência da Administração Municipal. Tal análise corrobora com o expresso na literatura de que, além da transparência, a gestão de documentos e de arquivos promovem a racionalização e eficiência dos processos administrativos, uma vez permitidos o adequado arquivamento, descarte, preservação, ágil acesso e disponibilização das informações (SANTOS, 2018; CRUZ, 2013).

4.4.1 Dos Desafios apontados pela análise de conteúdo

Procedida a análise de conteúdo, algumas questões emergiram como desafios relacionados à Gestão de Documentos e de Arquivos no âmbito das Secretarias em que atuam os questionados. Das respostas obtidas, 14,89% dos respondentes afirmaram ser a falta de capacitação um dos principais entraves ao desenvolvimento eficaz das práticas dessa gestão.

Outros elementos de grande expressividade nas respostas (39,9%), foram as dificuldades e proposições de implantação de sistemas de gerenciamento eletrônico e de digitalização de documentos, tais quais propostos por autores como Rocco (2013) e instituído por legislações específicas. A inserção das informações em meio digital, substituindo-se gradualmente o uso da maior parte da documentação física, de fato cooperaria para a melhoria das atividades internas e colaboraria para a racionalização do tempo de busca de arquivos, dos recursos humanos e de materiais como armários e papéis, hoje tão demandados e acumulados na Prefeitura.

Dentre outros desafios, foram citados ainda, a falta de organização e de espaços adequados à destinação dos documentos (14,89%); falta de recursos humanos especializados (10,64%); a escassez de ações direcionadas à Gestão eficiente de documentos (10,64%); a ausência de conscientização em relação ao valor documental e à necessidade de sua preservação (4,26%); a alta rotatividade de pessoal, e descontinuidade das ações desenvolvidas principalmente em trocas de Gestões (2,13%).

Entende-se a partir dos resultados observados, que há uma necessidade de se sistematizar e a adotar políticas arquivísticas que normatizem e possibilitem a conscientização dos agentes públicos acerca da importância da preservação dos documentos e disponibilização do acesso às informações de cunho coletivo neles contidas (RODRIGUES , 2016). No mais, conforme observado no cotidiano do Órgão, além dos desafios mencionados, é premente a conscientização para a mudança na cultura da organização, tendo em vista a resistência na adoção de novas práticas, percebida em muitas situações. Superado este ponto, a busca pela especialização e implementação efetiva de normativas e diretrizes claras de Gestão de Documentação e de Arquivos, aliada ao uso de tecnologias seria de grande contribuição à Administração Municipal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como os órgãos internos da administração direta da Prefeitura Municipal de Mariana, Minas Gerais desenvolvem estratégias e realizam ações direcionadas à gestão e arquivo setorial dos documentos produzidos e recebidos pelo Executivo Municipal, e como essas atividades contribuem para o controle, eficiência e transparência de seus processos.

No decorrer do estudo, ficou evidente que na administração municipal, de modo geral, os arquivos de documentos têm sido tratados como meros depósitos sem utilidade, dificultando o desenvolvimento de ações voltadas à gestão de documentos, que contribuam com os processos de controle, transparência e eficiência administrativa. Para que essa situação possa ser melhorada, acredita-se ser necessário o aprofundamento no conhecimento das técnicas e procedimentos relacionados à temática, tendo em vista que os fluxos dos processos, em geral, ocorrem muito mais pautados no senso comum do que em metodologias delineadas e pré-definidas. Apesar da presença de ações direcionadas ao cumprimento de legislações que prezam pela transparência e disponibilização de informações, percebe-se que essas ainda restam isoladas, e não refletem a organização como um todo.

Observa-se haver ainda um profundo desconhecimento e falta de especialização arquivística no trato dos documentos públicos, o que gera como consequência, a falta de reconhecimento do valor documental incutido nos registros e a desvalorização no que diz respeito à relevância da instituição de mudanças nas práticas atualmente direcionadas aos documentos e arquivos.

Apesar dos avanços crescentes no que tange à adoção de medidas de digitalização e utilização de meios eletrônicos de guarda de arquivos permanentes, ainda são insuficientes as discussões sobre procedimentos relacionados à fase corrente e intermediária. Isso muitas vezes, acarreta a morosidade na recuperação e transmissão das informações, em lacunas no controle dos fluxos de documentos, resultando em perda da eficiência administrativa.

Nesse sentido, as colocações apresentadas demonstram a premência da promoção de capacitações voltadas a temas ligados à Gestão de Documentos e Arquivos aos servidores municipais, de modo que possam ser capazes de estruturar, elaborar e monitorar a execução de Planos de Classificação e Tabelas de Temporalidade que atendam à realidade das rotinas administrativas, bem como reconhecer, clara e tecnicamente, a importância e as influências de

práticas de Gestão de Documentos e de Arquivos para o pleno exercício de suas funções e alcance das proposições delineadas pelo Governo e pela comunidade.

Diante do exposto, a presente pesquisa viabiliza a definição das seguintes implicações gerenciais:

- Organizar os documentos e arquivos com base em um Plano de Classificação e uma Tabela de Temporalidade.
- Mapear as informações necessárias para as tomadas de decisões e identificar os documentos que disponibilizam as informações, para serem organizados.
- Estabelecer procedimentos formais para a gestão de documentos e de arquivos.
- Capacitar os servidores municipais em temas ligados à Gestão de Documentos e Arquivos.

Assim sendo, acredita-se que diante das implicações gerenciais apresentadas, este trabalho contribui para as organizações do setor público, uma vez que estas poderão utilizar esse estudo como base para analisar seus processos de gestão de documentos e de arquivos, identificando oportunidades de otimização de seus fluxos, visando entender as necessidades de seu público interno e externo, bem como repensar o modo como o trabalho é distribuído ao longo de suas unidades administrativas, de modo a promover a melhoria da oferta dos serviços prestados.

Promover cotidianamente a reflexão dos servidores públicos municipais acerca de suas práticas no que concerne às condutas relacionadas aos registros físicos e virtuais que circulam na organização, pode contribuir para a elevação de sua conscientização e compreensão das técnicas e processos mais adequados ao atendimento das demandas da população. Isso possibilita incorporar às rotinas administrativas comportamentos voltados à racionalização das atividades e ao pleno controle, eficiência e transparência das ações públicas municipais, de modo que seja alcançada a excelência na aplicação das diretrizes relacionadas à Gestão de Documentos e Arquivos na Prefeitura Municipal de Mariana.

REFERÊNCIAS

AMABILE, Antônio Eduardo de Noronha. Políticas Públicas. In. CASTRO, Carmem Lúcia Freitas de. GONTIJO, Cynthia Rubia Braga. AMABILE, Antônio Eduardo de Noronha. (Org.) **Dicionário de Políticas Públicas**. Barbacena, EdUEMG, 2012. Disponível em: <<http://eduemg.uemg.br/images/livros-pdf/catalogo->

2012/2012_DICIONARIO_DE_POLITICAS_PUBLICAS_VOL_1.pdf> Acesso em: 01 de ago. de 2021.

BERNARDES, Ieda Pimenta. DELATORRE, Hilda. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao_documental_aplicada.pdf> Acesso em: 31 de jul. de 2021.

BERNARDES, Ieda Pimenta. Gestão documental e direito de acesso: interfaces. **Acervo**, v. 28, n. 2, p. 164-179, 2015. Disponível em: <<http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/616/667>> Acesso em: 31 de jul. de 2021.

BRAGA, Regina Lúcia da Silva. MARCELO, Maria Verônica Lima. **A responsabilidade do gestor público com a documentação governamental: importância da gestão documental como recurso estratégico para a tomada de decisões**. Instituto Escola de Contas e Capacitação do Ministro Plácido Castelo. Tribunal de Contas do Estado do Ceará, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/327925431_A_responsabilidade_do_gestor_publico_com_a_documentacao_governamental_importancia_da_gestao_documental_como_recurso_estrategico_para_a_tomada_de_decisooes> Acesso em: 31 de jul. de 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 06 de jun. de 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.159, de 8 de Janeiro de 1991**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm> Acesso em: 06 de jun. de 2021.

BRASIL. Arquivo Nacional. **Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública**. Arquivo Nacional. Conselho Nacional de Arquivos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2001. Disponível em: <http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes/cctt_meio.pdf> Acesso em: 06 de jun. de 2021.

BRASIL. **Decreto nº 4.073, de 3 de Janeiro de 2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4073.htm> Acesso em: 18 de jul. de 2021.

BRASIL, Arquivo Nacional. **Dicionário Brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 06 de jun. de 2021.

BRASIL. **Lei, nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em: 26 de jun. de 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12682.htm> Acesso em: 08 de ago. de 2021.

BRASIL, Conselho Nacional de Arquivos. **Criação e desenvolvimento de arquivos públicos municipais:** transparência e acesso à informação para o exercício da cidadania. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2014. Disponível em: <http://antigo.conarq.gov.br/images/publicacoes_textos/Cartilha_criacao_arquivos_municipais.pdf> Acesso em: 04 de jun. de 2021.

BRASIL, Conselho Nacional de Arquivos. **Código de classificação e tabela de temporalidade e destinação de documentos relativos às atividades-meio do Poder Executivo Federal.** Dados eletrônicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2020. Disponível em: <http://siga.arquivonacional.gov.br/images/codigos_tabelas/Portaria_47_CCD_TTD_poder_executivo_federal_2020_instrumento.pdf> Acesso em: 24 de jul. de 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021.** Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.129-de-29-de-marco-de-2021-311282132>> Acesso em: 31 de jul. de 2021.

CÂMARA, Rosana Roffman. **Análise de conteúdo:** da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Brasília: Gerais, Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2), jul. - dez, 2013, 179-191. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>> Acesso em: 20 de jun. de 2021.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida. MACHADO, Helena Corrêa. **Como implantar arquivos públicos municipais.** São Paulo: Arquivo do Estado, 1999. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0,5&qsp=2&q=arquivos+p%C3%ABablicos+municipais&qst=br#d=gs_qabs&u=%23p%3Dg9MOVHkThCQJ> Acesso em: 19 de jun. de 2021.

CARLI, Deneide Teresinha de. Fachin. GLEISY, Regina Bóries. **Lei de Acesso à Informação nos Municípios do Extremo Oeste de Santa Catarina.** Em *Questão*, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 8-36, jan/abr. 2016. Disponível em: <[https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/55815#:~:text=A%20Lei%20de%20Acesso%20%C3%A0,de%20Santa%20Catarina%20\(AMEOSC\).>](https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/55815#:~:text=A%20Lei%20de%20Acesso%20%C3%A0,de%20Santa%20Catarina%20(AMEOSC).>)> Acesso em: 19 de jun. de 2021.

CARLI, Deneide Teresinha de. Fachin. GLEISY, Regina Bóries. **A Lei de Acesso à Informação e a gestão de documentos.** *Biblios*: Peru, p. 47-59, 2017. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/63453>> Acesso em: 19 de jun. de 2021.

CÔRTEZ, Maria Regina Persechini Armond. **Arquivo Público e Informação:** acesso à informação nos arquivos públicos estaduais do Brasil. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1996. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-96UPHB/1/dissertacao_mariaregina.pdf> Acesso em: 19 de jun. de 2021.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Designing and conducting mixed methods research** (3rd ed.). Sage publications, 2017.

CRUZ, Emília Barroso. **Manual de gestão de documentos.** Cadernos Técnicos do Arquivo Público Mineiro n.3; Ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, Arquivo Público Mineiro, 2013. 146 p.; 30 cm. Disponível em:

<http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/acervo/acervo_gestao/Manual_Gestao.pdf> Acesso em: 10 de jul. de 2021.

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2009. 72p. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/9889/1/RC_384-Comp..pdf> Acesso em: 05 de jun. de 2021.

ESPINOSA, Roberto Moreno. Accountability. In. CASTRO, Carmem Lúcia Freitas de. GONTIJO, Cynthia Rubia Braga. AMABILE, Antônio Eduardo de Noronha. (Org.) **Dicionário de Políticas Públicas**. Barbacena, EdUEMG, 2012. Disponível em: <http://eduemg.uemg.br/images/livros-pdf/catalogo-2012/2012_DICIONARIO_DE_POLITICAS_PUBLICAS_VOL_1.pdf> Acesso em: 01 de ago. de 2021.

FREIBERGER, Zélia. **Gestão de Documentos e Arquivística**. Escola Técnica Aberta do Brasil – e-tech Brasil, Curitiba/Paraná, 2010. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/670/2a_disciplina_-_Gestao_de_Documentos_e_Arquivistica.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 27 de jul. de 2021.

GIL, Antonio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002. Disponível em: <http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf> Acesso em: 01 de ago. de 2021.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Seminários em administração**, v. 8, p. 1-11, 2005. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>> Acesso em: 01 de ago. de 2021.

GOMES, Wellington da Silva. MAIA, Manuela Eugênio. **Da Experiência à Análise Arquivísticas**: Um estudo de caso realizado no Arquivo do Fórum Regional Desembargador José Flóscolo da Nóbrega (João Pessoa - Paraíba). Ci. Inf. Rev., Maceió, v. 5, n. 2, p. 118-129, maio/ago. 2018. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/36105>> Acesso em: 11 de jul. de 2021.

GRESSLER, Alice Lori. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2003.

GUERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo [org]. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 05 de jun. de 2021.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação, 2014. Disponível em:

<<https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20e%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas/Manual%20de%20Pesquisa%20Qualitativa.pdf>> Acesso em: 05 de jun. de 2021.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mariana, Minas Gerais**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/mariana/panorama>> Acesso em: 11 de ago. de 2021.

INDOLFO, Ana Celeste. **Gestão de Documentos: Uma Renovação Epistemológica no Universo da Arquivologia**. Rio de Janeiro: UNIRIO, v.3, n.2, p. 28-60, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2011/06/pdf_59336b505e_0003553.pdf> Acesso em: 11 de jun. de 2021.

JARDIM, José Maria. **O Conceito e a Prática de Gestão de Documentos**. [s/d]. Disponível em: <<https://arquivoememoria.files.wordpress.com/2009/05/o-conceito-e-pratica-gestao-documentos.pdf>> Acesso em: 11 de jun. de 2021.

JARDIM, José Maria. **A implantação da lei de acesso à informação pública e a gestão da informação arquivística governamental**. Rio de Janeiro: Liinc em Revista, v.9, n.2, p. 383-405, novembro 2013. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3495/3020>> Acesso em: 11 de jun. de 2021.

MARIANA. **Lei nº 2.923, de 04 de novembro de 2014**. Disponível em: <<http://camarademariana.mg.gov.br/legislacoes/4287/>> Acesso em: 11 de ago. de 2021.

MARIANA. **Lei Complementar nº 177, de 13 de julho de 2018**. Disponível em: <<http://camarademariana.mg.gov.br/legislacoes/2598/>> Acesso em: 11 de ago. de 2021.

MARIANA. **Lei Complementar nº 202, de 29 de janeiro de 2021**. Disponível em: <<http://camarademariana.mg.gov.br/legislacoes/14125/>> Acesso em: 11 de ago. de 2021.

MARIANA. **Portal da Transparência da Prefeitura de Mariana**. Disponível em: <https://e-gov.betha.com.br/transparencia/01037-116/con_servidoresativos.faces> Acesso em: 11 de ago. de 2021.

MARIANA. **Decreto nº 10.463, de 30 de março de 2021**. Disponível em: <https://www.mariana.mg.gov.br/uploads/prefeitura_mariana_2018/diario_oficial_pmm/onumento_n_1770_28-07-2021.pdf> Acesso em: 11 de ago. de 2021.

MARTINS, Claudia Garrido. FERREIRA, Miguel Luiz Ribeiro. **O Survey como tipo de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projetos no segmento da construção**. *Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil UFF/RJ*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0362_1839.pdf> Acesso em: 26 de jun. de 2021.

MATOS, Eliane. PIRES, Denise. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enferm, Jul-Set, Florianópolis, 2006. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/tce/a/PdVp6pWJtfgXWnkg9HpDS3H/?lang=pt>> Acesso em: 01 de ago. de 2021.

MEDEIROS, Nilcéia Lage de. AMARAL, Cléia Márcia Gomes do. **A Representação do ciclo vital dos documentos:** uma discussão sob a ótica da gestão de documentos. Porto Alegre: Em Questão, v. 16, n. 2, p. 297 - 310, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3495/3020>> Acesso em: 29 de mai. de 2021.

MERLO, Sandra. BASSI, Juliane dos Santos. CRUZ, Jorge Alberto Soares **Lei de acesso à informação pública: algumas considerações.** Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v.28, n.3. Edição Especial. 2014. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/23749>> Acesso em: 08 de ago. de 2021.

MICHAELIS. **Dicionário Online Michaelis:** Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>> Acesso em: 06 de jun. de 2021.

MINAS GERAIS. **Lei 19.420, de 11 de janeiro de 2011.** Disponível em: <http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/acervo/acervo_gestao/lei19420.pdf> Acesso em: 08 de ago. de 2021.

MINAS GERAIS. **Decreto 45.969, de 24 de maio de 2012.** Disponível em: <http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/acervo/acervo_gestao/decreto45969.pdf> Acesso em: 08 de ago. de 2021.

MINAS GERAIS. **Decreto 46.398, de 27 de dezembro de 2013.** Disponível em: <http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/acervo/acervo_gestao/decreto46398.pdf> Acesso em: 08 de ago. de 2021.

MINAS GERAIS. **Decreto 48.165, de 29 de março de 2021.** Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=411812>> Acesso em: 08 de ago. de 2021.

MORENO, Nádía Aparecida. **A informação arquivística e o processo de tomada de decisão.** Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.17, n.1, jan./abr. 2007, p.13-21. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_b01b5333e2_0012767.pdf> Acesso em: 01 de ago. de 2021.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica:** um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf> Acesso em: 20 de jun. de 2021.

RIO DE JANEIRO. **Manual de gestão de documentos do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.rj.gov.br/arquivos/MANUALDEGESTAODEDOCUMENTOS\(final\).pdf](http://www.rj.gov.br/arquivos/MANUALDEGESTAODEDOCUMENTOS(final).pdf)> Acesso em: 01 de ago. de 2021.

ROCCO, Brenda Couto de Brito. **Um estudo sobre gestão de documentos arquivísticos digitais na Administração Pública Federal brasileira.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Instituto Brasileiro

de Informação em Ciência e Tecnologia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/711/1/rocco2013.pdf>> Acesso em: 01 de ago. de 2021.

RODRIGUES, Ana Célia. **Tipologia Documental como parâmetro para gestão de documentos de arquivo**: um manual para o Município de Campo Belo (MG). São Paulo: Departamento de História. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8138/tde-25042003-181526/publico/tesaAnaCelia.pdf>> Acesso em: 05 de jun. de 2021.

RODRIGUES, Ana Célia. **Identificação como requisito metodológico para a gestão de documentos e acesso a informações na administração pública brasileira**. Brasília: Ci. Inf., v. 42 n. 1, p.64-80 jan./abr., 2015. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1395/1573>> Acesso em: 13 de jun. de 2021.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. **A teoria dos Arquivos e a Gestão de Documentos**. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 102-117, jan./abr. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/kNWMg5vmqhBjKTzPYqSw8BQ/?lang=pt&format=pdf#:~:tex=Na%20perspectiva%20da%20arquivologia%2C%20gest%C3%A3o,de%20terminologia%20arquiv%C3%ADstica%2C%201996.>>> Acesso em: 18 de jul. de 2021.

RODRIGUES, Gedir Manoel. **A gestão dos documentos da Câmara Municipal de Macaé**. Niterói: UFF, 2016. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/2670>> Acesso em: 12 de jun. de 2021.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; DE FÁTIMA BOJANOSKI, Silvana. Arquivos, gestão de documentos e informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, n. 99, p. 1-13, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/1518-2924.2004v9nesp2p1>> Acesso em: 31 de jul. de 2021.

RONCAGLIO, Cynthia, [org]. **Manual de gestão de documentos de arquivo da Universidade Federal de Brasília**. Brasília: Cebraspe, 2015. 110 p. Disponível em: <http://www.arquivocentral.unb.br/images/documentos/Manual_de_Gesto_de_Documentos_da_UnB.pdf> Acesso em: 05 de jun. de 2021.

SANTOS, Júlia Cristina Hack Marques dos, et al. Os saberes em arquivologia na esfera pública e privada no município de Curitiba. **Revista Expectativa**, v. 16, n. 1, p. 101-126, 2017. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/16846>> Acesso em: 18 de jun. de 2021.

SANTOS, Silvana Aparecida Silva dos. **Arquivos Universitários**: a gestão eficaz e a preservação digital. Um estudo dos sistemas acadêmicos e de recursos humanos da Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG / Silvana Aparecida Silva dos Santos. – Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <<https://1library.org/document/y62ow45z-arquivos-universitarios-preservacao-sistemas-academicos-recursos-universidade-federal.html>> Acesso em: 07 de ago. de 2021.

SANTOS, Luis Pereira dos; TORRES, Renata Pereira. A gestão documental enquanto ativo impulsionador da eficiência, transparência e responsabilidade do Poder Judiciário. **Sistema e-Revista CNJ**, v. 3, n. 2, p. 56-66, 2019. Disponível em:

<<https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/58/23>> Acesso em: 31 de jul. de 2021.

SENAI. I Módulo Específico Documentação: Arquivamento. Departamento Regional da Paraíba: Campina Grande, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/1136/1/SENAI%20-%20Documenta%C3%A7%C3%A3o%20e%20Arquivologia.pdf>> Acesso em: 27 de jun. de 2021.

TIAGO, João. REIS, Leonardo. **Arquivologia Facilitada**. Editora Método. 3ª Edição. São Paulo, 2015. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-309-6444-3/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-309-6444-3/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4)> Acesso em: 31 de jul. de 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf> Acesso em: 31 de jul. de 2021.