


# PARÂMETROS DA GESTÃO DOCUMENTAL EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

## PARAMETERS OF THE RECORD MANAGEMENT IN A BRAZILIAN ENERGY COMPANY

Matheus Augusto Lins e Silva   
Universidade Federal de Goiás

Lais Pereira de Oliveira   
Universidade Federal de Goiás

---

### RESUMO

Analisa os parâmetros da gestão documental presentes em uma empresa do setor elétrico brasileiro. Objetiva comparar as atividades base para realização da gestão documental, expostas na literatura, com a realidade encontrada no lócus de investigação. Quanto aos métodos, consiste em estudo de caso exploratório de abordagem qualitativa, envolvendo pesquisa bibliográfica e observação direta. A coleta dos dados foi consubstanciada na literatura versada em gestão documental, na forma de artigos de periódicos e, ainda, no âmbito do departamento responsável pela gestão documental da empresa. Os resultados demonstram o estabelecimento de algumas atividades de gestão documental, boa parte das quais sob responsabilidade de uma empresa terceirizada, sem alinhamento com o previsto na literatura, bem como certas intercorrências no que se refere ao fluxo procedimental sobre os documentos. Conclui-se que uma adequada parametrização da gestão documental é necessária, não apenas para estabelecimento conjunto com o que traz a literatura, mas também para refletir em maior agilidade sobre a massa documental produzida e gerada internamente pela empresa investigada.

**Palavras-Chave:** Gestão documental. Tratamento documental. Setor elétrico.

---

### ABSTRACT

Analyzes the record management parameters in a Brazilian electricity company. It aims to compare the guidelines for carrying out document management exposed in the literature with the reality found in the company. It consists of an exploratory case study of qualitative approach, involving also bibliographical research and direct observation. The collection of data involved the literature about record management, in the form of journal articles, and within the department responsible for document management of the company. The results demonstrate the establishment of some activities of the record management, most of which are under the responsibility of an outsourced company, without alignment with the literature, as well as certain complications regarding the procedural flow over the documents. It is concluded that is necessary an adequate parameterization of the document management, not only for joint establishment with what the literature brings, but also to reflect more quickly on the document mass produced and generated internally by the investigated company. **Keywords:** Keyword list. separated by dot.

**Keywords:** Record management. Document treatment. Electrical sector.

# 1 INTRODUÇÃO

Empresas públicas e privadas demandam, cada dia mais, atividades com foco na gestão de informações e documentos dos quais são detentoras. Estas atividades são o caminho para utilização e aplicação estratégica dos estoques informacionais e documentais nos processos de trabalho. Segundo observa Oliveira, L. (2016, p. 166):

Melhores práticas são buscadas no trato dos estoques de informação, o que perpassa pelas questões de obter, tratar, analisar e disseminar o que possa ser de interesse e venha a atender aos propósitos organizacionais, contribuindo com a tomada de decisões e a elaboração de estratégias inteligentes. Nesse processo todas as fontes devem ser consideradas, posto que informações relevantes podem estar alocadas em pessoas, em documentos, em práticas comumente executadas mas não formalizadas/registradas, e etc.

Os documentos, nos quais informações as mais diversas são registradas, são especialmente válidos para orientar o curso de atividades e processos, garantindo o adequado funcionamento das empresas. Assim, o trato documental representa o caminho para que propósitos organizacionais pontuais sejam atingidos. Até porque nos documentos estão ações pregressas, fluxos anteriormente executados e a própria memória da organização.

Necessário se faz, portanto, desenvolver estudos que possibilitem discutir boas práticas de gestão documental (GD) e até mesmo, realizar diagnósticos que sinalizem para pontos de melhoria e avanço nesse âmbito. Afinal, a Arquivologia tem estudado o documento institucional e seu teor informativo (SILVA, 2020).

A presente pesquisa se dedica a essa perspectiva, tencionando também contribuir com a teoria desenvolvida no tema gestão documental. Objetiva comparar as atividades base para realização da gestão documental, expostas na literatura, com a realidade encontrada no lócus de investigação.

A pesquisa emprega o método do estudo de caso e se desdobra em uma empresa do setor elétrico brasileiro. O foco foi sobre o Departamento de Recursos Humanos e Organizacionais, setor responsável pela documentação pessoal dos funcionários. Nele, passam diariamente documentos relacionados a benefícios funcionais, comprovantes salariais, vale-alimentação, auxílios, entre outros.

O pressuposto central da pesquisa é que, apesar da existência, na literatura, de parâmetros que orientam sobre a gestão documental, esses não são seguidos à risca e acabam por gerar perdas documentais nas organizações. A análise comparativa-descritiva aqui explorada pode indicar pontos fundamentais a serem trabalhados, a fim de que a empresa não perca esse relevante

patrimônio consubstanciado em documentos. Do mesmo modo, pode evidenciar dificuldades na aplicação prática das diretrizes para gestão documental, cruciais para que a própria teoria avance.

## 2 CONCEITO E PRÁTICA DE GESTÃO DOCUMENTAL

A gestão documental representa um processo ao qual outros subprocessos são vinculados, garantindo assertividade no trato dos documentos na medida em que orienta sobre a organização deles, assim como acerca de seu arquivamento e preservação. A GD é, para Cunha e Cavalcanti (2008, p. 179), a “gestão de documentos de arquivos correntes, processamento técnico”. De acordo com Calderon *et al.* (2004, n.p.):

O termo gestão está relacionado à administração, ao ato de gerenciar. Isso significa que é preciso ir além do ato de registro da informação em um suporte, é preciso também que se tenha um planejamento de tal forma, que, mesmo com uma quantidade exacerbada de documentos gerados diante das ferramentas tecnológicas disponíveis nos dias atuais, seja possível localizar e utilizar a informação no tempo exato e necessário para uma tomada de decisão.

Planejar a ação de gestão documental é, pois, fundamental para o propósito de gerenciamento dos documentos e sua utilização eficaz, o que a aproxima diretamente da Administração. A conceituação do tema, aliás, teve sua gênese no campo da Administração, não da Arquivologia (OLIVEIRA, C., 2016).

A gestão documental também é chamada de administração de documentos (ARQUIVO NACIONAL, 2005). De modo que, para Moreno (2008, p. 84), representa o trabalho de:

assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações e tomando mais confiável o processo de tomada de decisão e a preservação da história e da memória.

Nesse mesmo entendimento, Silva e Souza (2020) destacam a GD como uma importante ciência no controle da massa documental. A propósito, “a identificação do valor dos documentos se dá no conjunto de procedimentos técnicos e analíticos envolvidos pela gestão documental” (PAJEÚ; ARAÚJO, 2020, p. 283).

De fato, a GD possibilita um trabalho assertivo e orientado a partir do conjunto informacional registrado nos documentos, permitindo acessá-lo e aplicá-lo em propósitos específicos. Abre, com isso, a prerrogativa para preservação da memória documental da empresa, tanto quanto para aplicação estratégica das informações emanadas desse conjunto.

Ao abordar a origem da gestão documental, Fonseca (1998 *apud* CALDERON *et al.* 2004, n. p.) destaca que:

A gestão de documentos originou-se na impossibilidade de se lidar, de acordo com “moldes tradicionais”, com as massas cada vez maiores de documentos produzidos pelas administrações públicas americanas e canadenses. Assim, a partir das soluções apontadas por comissões governamentais nomeadas para a reforma administrativa dos Estados Unidos e do Canadá, no final da década de 40 do século XX, foram estabelecidos princípios de racionalidade administrativa, a partir da intervenção nas etapas do ciclo documental, a saber: produção, utilização, conservação e destinação de documentos.

Ademais, a Segunda Guerra Mundial resultou no aumento da produção documental. Isso por conta do avanço da ciência e tecnologia, que levou à superação da capacidade de controlar e organizar os documentos acumulados (LOPES, 2004). Rodrigues (2006) arremata, explicando que a dita *records management*, gestão documental cunhada originalmente dessa forma, em inglês, surgiu por uma necessidade da administração pública.

Apesar disto, “é errôneo considerar que a gestão de documentos, juntamente com as demais práticas arquivísticas, esteja ligada, tão somente, aos órgãos públicos” (SANTA ANNA; SILVA, 2015, p. 125). As práticas da gestão documental são necessárias em todo e qualquer contexto. Organizações públicas e privadas precisam estabelecer operações específicas para que a documentação produzida tramite internamente, impelida pela classificação e ordenação dos documentos, para garantir sua recuperação futura.

Na verdade, a GD independe do tipo de organização. Santa Anna e Silva (2015, p. 121) ainda acrescentam que:

a expressão “gestão de documentos” representou o nascimento de uma nova Arquivística, centrada na sistematização e planejamento de todas as atividades que serão realizadas no documento arquivístico. Desse modo, esse gerenciamento não se processa de forma isolada, mas constitui todo o ciclo de vida do documento e sua relação com a organização que o mantém, realizando procedimentos de tratamento desde sua produção e distribuição.

Logo, pode-se depreender que na gestão documental os documentos são tratados desde a ocasião de criação (PAJEÚ; ARAÚJO, 2020). Um programa de gestão de documentos permite, então, efetivar as atividades e operações que reúne (MACIE; CABSELA; NHARRELUGA, 2020/2021).

Em suma, é a GD que viabiliza uma sistematização das práticas em torno do trato documental. Também é por meio dela que a memória organizacional se fortalece. Inclusive porque é nas grandes massas documentais que “estão depositadas frações significativas dos registros da história das organizações e não é raro, também, existirem valores técnicos, científicos, jurídicos, probatórios e outros [...]” (CALDERON *et al.*, 2004, n. p.).

Além disso, “ao adotar os procedimentos de gestão documental, passa-se a ter uma visão ampla sobre a documentação produzida em uma instituição” (COSTA; GODOY; FACHIN, 2020, p.

331). Todavia, parte dos administradores de empresa não reconhecem a importância da atividade (MEDEIROS; SILVA; ALVES, 2016), relegando a gestão documental e deixando de extrair dela o verdadeiro potencial estratégico-administrativo que ela pode propiciar.

Não se deve esquecer que, ao utilizar a GD, a empresa “ganha rapidez e eficiência no atendimento, melhora na tomada de decisões, a racionalização dos espaços e a diminuição de papéis impressos, conseqüentemente menos gastos” (VIANA; PINHEIRO JÚNIOR; TAVARES, 2014, p. 107). Há ganhos significativos no próprio fluxo informacional, uma vez que se ampara cada atividade em um conjunto documental devidamente tratado e disponível sempre que necessário. Importante ressaltar ainda que:

À medida que se realiza uma gestão documental, o arquivo ganha um novo posicionamento na estrutura organizacional, adquirindo outros valores e reconhecimento pelos gestores. Dessa forma, constata-se a viável importância da gestão documental no contexto de uma organização, especificamente, ao que se refere à tomada de decisão (SANTA ANNA; SILVA, 2015, p. 124).

O reconhecimento do arquivo leva, pois, à valorização das atividades envolvidas na gestão documental e vice-versa. Há que se observar, ainda, a evolução da GD e as novas demandas em seu entorno, pois:

com o aumento da quantidade de informação produzida a partir do século XX, o incremento das atividades de gestão de documentos veio atrelada às novas tecnologias de armazenamento e difusão dessas informações – o microfilme, como uma delas – e os documentos digitais, a partir do século XXI (HOTT; CRUZ-RIASCOS, 2018, p. 278).

De certo modo, por seu próprio contexto de surgimento, a gestão de documentos “representou o “divisor de águas” entre os modelos arquivísticos centrados no suporte documental e a preocupação com sua custódia para um modelo centrado na informação em si, tendo esta a necessidade de ser gerenciada a fim de viabilizar sua disseminação e uso” (SANTA ANNA; SILVA, 2015, p. 121). Portanto, o desafio em torno da GD permanece.

### 3 ARQUIVOS E A GESTÃO DOCUMENTAL

O surgimento dos arquivos está atrelado ao agrupamento de documentos resultantes da evolução da escrita e dos registros (LOPES, 2004). Apesar de não haver uma conceituação definitiva (RODRIGUES, 2006), entender o que é arquivo é essencial para descrever o que é gestão documental, uma vez que a GD contribui para que suas funções sejam cumpridas (COSTA; GODOY; FACHIN, 2020).

Dessa forma, “para que os documentos, assim como os arquivos, cumpram suas funções administrativas, políticas, culturais, comerciais, científicas, pedagógicas e jurídicas é preciso que seu conjunto documental esteja devidamente organizado” (PAJEÚ; ARAÚJO, 2020, p. 283).

Ainda assim, em muitas empresas os arquivos são vistos apenas como um espaço para depositar os documentos que já não possuem utilidade. São, muitas vezes, constituídos por pilhas e pilhas de caixas amontoadas em um depósito em péssimas condições (DUDZIAK, 2010). Contudo, configuram departamentos nos quais um conjunto documental de longa data está armazenado, em condições de agregar enormemente à organização.

Os arquivos destinam-se, pois, à guarda ordenada dos documentos (LOPES, 2004). Deve-se ressaltar, ainda, que “os documentos arquivísticos por natureza estão intrínsecos a obtenção de uma meta ou objetivo adquirindo um valor para mantê-los arquivados e recuperados no momento oportuno” (PAJEÚ; ARAÚJO, 2020, p. 283).

A este respeito, Viana, Pinheiro Júnior e Tavares (2014, p. 111) ressaltam que “o Arquivo bem organizado é questão básica para o funcionamento de uma empresa, pois ele constitui a memória e as informações sobre as atividades desenvolvidas”. Sobretudo porque “nos arquivos, o conteúdo informacional dos documentos diz respeito às atividades dos respectivos produtores, mas, como em qualquer outra instituição, a preocupação com a organização e disponibilização das informações é a tônica que prevalece” (CALDERON *et al.*, 2004, n. p.).

Na literatura de Ciência da Informação percebe-se uma dificuldade quanto à concepção de arquivo. Isso por conta da palavra designar tanto a instituição quanto o material com o qual esta trabalha. Nessa via, pode-se dizer que arquivo (material) é “o conjunto de documentos oficialmente produzidos e recebidos por um governo, organização ou firma, no decorrer de suas atividades, arquivados e conservados por si e seus sucessores para efeitos futuros” (SOUZA, 1950 *apud* PAES, 2002, p. 19).

O arquivo atende, prioritariamente, a administração direta (LOPES, 2004). Enquanto espaço físico, pode-se definir que arquivo é uma “unidade administrativa cuja a função é reunir, ordenar, guardar e dispor para usos conjuntos de documentos, segundo os princípios e técnicas arquivísticos” (PAES, 2002, p. 24).

O arquivo é, portanto, um espaço onde a memória da empresa fica registrada e todos os documentos de valor ficam armazenados, devendo ser de fácil acesso aos seus usuários. Para que isso ocorra, são estabelecidas três fases (idades) que dividem os documentos (PAES, 2002).

A primeira idade é a corrente, aquela na qual os documentos são de uso frequente e por isso, existe a necessidade de mantê-los junto ao departamento como uma forma de facilitar o acesso (PAES, 2004 *apud* PICOLLI, 2016). A segunda reúne aqueles documentos que ainda possuem algum valor administrativo, mas, não são utilizados com tanta frequência e, por isso, são separados e ficam aguardando o descarte ou a guarda permanente (PAES, 2002).

A terceira representa o estágio permanente, constituído pelos documentos que perderam seu valor administrativo, mas, ainda possuem valor documental/histórico e são guardados permanentemente, não podendo ser descartados sobre hipótese alguma; caso contrário a empresa pode sofrer penalidades pelos órgãos competentes.

O Quadro 1 apresenta um resumo sobre as três fases do arquivo:

**Quadro 1** - Idades de um arquivo

Fases (idades)	Descrição
Corrente (Primeira Idade)	Documentos que são de uso imediato
Intermediária (Segunda Idade)	Documentos que não são solicitados com frequência
Permanente (Terceira Idade)	Documentos que necessitam de guarda permanente

Fonte: elaborado com base em Picolli, Moreira e Martins (2016, p. 88) e Paes (2002, p. 20-22).

Os arquivos também podem ser classificados em centralizados e descentralizados. Quando uma empresa possui um arquivo centralizado significa que o centro de documentação é o responsável por todo o processo de gestão documental, ou seja, congrega toda as fases citadas anteriormente. Sendo assim, o profissional arquivista tem controle de todo o conjunto relacionado, o que permite uma melhor padronização dos processos segundo as normas arquivísticas.

Quando existem arquivos descentralizados ou setoriais, os departamentos produtores dos documentos são responsáveis pelas fases corrente e intermediária e, o centro de documentação, dedica-se à fase permanente de guarda. Essa metodologia é comumente utilizada em empresas com diversos tipos documentais, como por exemplo naquelas em que o departamento jurídico possui documentação relativa a processos em que a empresa está envolvida, enquanto o setor de infraestrutura possui uma documentos de cunho técnico. Nesses casos, a existência de uma tabela de temporalidade se torna algo extremamente necessário para uma gestão eficiente dos documentos da empresa.

Um dos principais desafios para os arquivos é a questão da preservação documental. Diante da crescente massa documental, da preocupação em preservar e, posteriormente, recuperar essa informação, a literatura especializada tem discutido formas de resolver esse problema, a partir



dos processos de microfilmagem e de digitalização. A primeira, com problemas no acesso, considerando os aspectos de leitura e manuseio (LOPES, 2004); já a segunda, uma forma rápida e precisa de acessar documentos (COSTA; GODOY; FACHIN, 2020). Ambas possuem a característica de preservar o documento e resguardar sua permanência.

A organização de documentos ou arquivos é, em suma, “um serviço que visa acondicionar e catalogar seu acervo documental através de um conjunto de instrumentos que promovem o eficiente gerenciamento destes documentos e arquivos” (VIANA; PINHEIRO JÚNIOR; TAVARES, 2014, p. 108). Deve-se ressaltar, ademais, a relevância do procedimento de gestão documental e o ganho para a empresa em termos de agilidade, assertividade e inovação em suas ações, por se tratar de prática consolidada na Arquivística, essencial em qualquer tipo de instituição (COSTA; GODOY; FACHIN, 2020).

A GD também promove a racionalização dos processos gerenciais (PAJEÚ; ARAÚJO, 2020). Condiciona, portanto, a melhoria das práticas internas da organização. Nessa compreensão, delineou-se a investigação, detida a um estudo de caso em empresa, ciente da importância de diagnosticar procedimentos e detectar pontos de aperfeiçoamento nesse âmbito.

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório, de abordagem qualitativa. Detém-se à teorização da literatura sobre gestão documental e à prospecção analítico-descritiva de uma empresa em particular, em seu fluxo interno de GD.

A empresa, do setor elétrico nacional, constitui-se como a maior da esfera privada, atuando a partir de suas distribuidoras em diferentes estados brasileiros. A investigação se desenvolveu em Goiânia - Goiás, especificamente no Departamento de Recursos Humanos e Organizacionais, onde se realizou estágio na área de Biblioteconomia e foi possível experienciar diferentes processos documentais, incluindo a própria gestão documental.

Para condução do estudo foram empregadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e observação direta. Na literatura, buscou-se identificar parâmetros de gestão documental recomendados a partir de atividades base à sua consecução. Na observação direta, buscou-se identificar particularidades da gestão documental desenvolvida *in loco*.



A prioridade foi sobre a literatura de gestão documental produzida e publicada na forma de artigos de periódicos da área de Ciência da Informação em Português. Na outra via, optou-se pela observação direta com foco no setor responsável pela gestão documental da empresa.

As publicações sobre gestão documental foram obtidas fundamentalmente na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), mediante busca pela expressão no campo “título”, sem delimitação temporal. Na sequência as publicações foram lidas e selecionadas, priorizando especificamente aquelas que descreviam etapas, componentes ou fases da GD ao longo do texto, parametrizando a condução do processo.

Os procedimentos de gestão documental foram obtidos fundamentalmente pela observação *in loco*, ao longo do cotidiano de estágio. Anotações e especificações narrativas sobre as atividades desenvolvidas foram compiladas diante do verificado em campo, para transcrição no texto.

Diante de ambos os procedimentos, teceu-se uma análise comparativa-descritiva no intento de comparar as diretrizes para realização da gestão documental expostas na literatura com a realidade encontrada no lócus de investigação.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Apresentam-se dados obtidos na literatura e no campo de investigação no decorrer das subseções 5.1 e 5.2.

### 5.1 Parâmetros da Gestão Documental na literatura

Assim como os indivíduos, as organizações geram documentos (CRUZ MUNDET, 2001), os quais precisam ser objeto de gestão. Com isso, torna-se possível sua organização, arquivamento e acesso posterior, a partir de ações cuidadosamente intercaladas que parametrizam a gestão documental.

Questões relacionadas ao tratamento, armazenamento e difusão das informações registradas tiveram início no século XX (INDOLFO, 2007). Sendo que, ainda hoje, a correta gestão da documentação administrativa é uma tarefa fundamental, o que acaba por reduzir custos e evitar perdas informativas (CRUZ MUNDET, 2001). Inclusive porque “persistem procedimentos inadequados para realização das atividades de gestão de documentos” (INDOLFO, 2007, p. 56).

Ainda assim, é importante ressaltar que não é possível falar “de um modelo de gestão de documentos, mas de diversidades que se produziram com as práticas em diferentes países”

(INDOLFO, 2007, p. 34) (vide Quadro 2). Todavia, no que concerne à gestão documental propriamente dita, enquanto objeto, tem-se basicamente: produção, manutenção, uso e destinação de documentos (JARDIM, 2015).

Rhoads (1983 *apud* INDOLFO, 2007, p. 36), por sua vez, agrupa algumas dessas etapas, explicitando que “as três fases básicas da gestão de documentos são as seguintes: 1) elaboração, 2) utilização e manutenção, e 3) eliminação de documentos”. De acordo com Jardim (1987, p. 35) “a Unesco procurou também abordar o tema conforme trabalho de James Rhoads”. Assim, a GD envolveria as fases de: produção, utilização e conservação e, por fim, destinação (*Loc. cit.*).

Todavia, “em relação ao objeto da gestão de documentos, observa-se, nos casos citados em língua espanhola, um destaque para a produção, uso, manutenção, conservação, controle físico e intelectual de documentos íntegros, autênticos e confiáveis” (JARDIM, 2015, p. 27, grifo do autor). Já em língua portuguesa, destacam-se “a produção, tramitação, classificação, uso, avaliação e arquivamento” (*Ibid.*, p. 28). Observa-se, então, que a depender da localidade, modela-se a GD de determinado modo, mas sem prescindir de um conjunto de operações para processar e tratar o documento depois de produzido, garantindo sua guarda efetiva.

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística sinaliza, também, para uma gestão documental configurada a partir da produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento (ARQUIVO NACIONAL, 2005). Desse modo, pode-se conceituá-la como:

um conjunto de procedimentos técnicos e operacionais referentes às atividades de produção, tramitação, classificação, avaliação e arquivamento dos documentos nas fases corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento ao Arquivo Permanente (PNAGE, 2007 *apud* PICOLLI; MOREIRA; MARTINS, 2016, p. 88).

Também nesse entendimento, a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, caracteriza a GD como “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991, n. p.). Percebe-se aqui, um conjunto procedimental atrelado às idades ou fases do arquivo, o que garante a preservação e a gestão de qualquer tipo de documento.

Avançando sobre outras prerrogativas da gestão documental, Lopes (2004, p. 117-118) reitera que:

Analisando-se este conceito pode-se extrair três importantes momentos na gestão documental que são a produção, utilização e avaliação para a determinação do destino destes documentos. Esta determinação deve ser embasada pelo uso da Tabela de Temporalidade que é o instrumento normativo, elaborado por profissionais, das mais

diversas áreas, principalmente a jurídica, administrativa e contábil, com auxílio de historiador e sob a coordenação do arquivista.

Segundo destacam Medeiros, Silva e Alves (2016, p. 286) “a gestão de documentos é operacionalizada através do planejamento, organização, controle, espaço físico e equipamentos, com o objetivo de aperfeiçoar e simplificar o ciclo documental”. Desse modo, percebe-se que a GD demanda ações cuidadosamente idealizadas e concatenadas em torno da ordenação e do arranjo documental, mas também, instrumentos para subsídio de tal atividade organizativa.

Observa-se, no Quadro 2, uma GD pautada na produção, na tramitação, na avaliação e no uso dos documentos. Fundamentalmente, portanto, a literatura enfatiza um fluxo de entrada, tratamento e saída do documento.

**Quadro 2** – Atividades base da gestão documental, de acordo com a literatura

	1	2	3	4	5	6
Atividades	Produção	Manutenção	Uso	Destinação		
	Elaboração	Utilização	Manutenção	Eliminação		
	Produção	Utilização	Conservação	Destinação		
	Produção	Uso	Manutenção	Conservação	Controle	
	Produção	Tramitação	Classificação	Uso	Avaliação	Arquivamento
	Produção	Tramitação	Uso	Avaliação	Arquivamento	
	Produção	Tramitação	Classificação	Avaliação	Arquivamento	
	Produção	Tramitação	Uso	Avaliação	Arquivamento	
	Produção	Utilização	Avaliação			
	Planejamento	Organização	Controle			

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Embora a gestão documental seja mais enfatizada a partir de sua operacionalização, não se deve esquecer do conjunto de ferramentas que lhe são base. A partir delas, o arquivista tem um importante respaldo para as atividades desempenhadas ao longo do ciclo da GD, como também na própria legislação arquivística, fundamental para concretização de suas práticas.

É importante destacar, ainda, que a gestão documental também tem por finalidade “estudar os fluxos de trabalho para a criação de documentos; racionalizar a produção de documentos; otimizar o trabalho corporativo; definir a guarda permanente ou eliminação de documentos” (HEREDIA HERRERA, 2007 *apud* OLIVEIRA, C., 2016, p. 175). Um amplo processo decisório acaba, portanto, sendo bastante demandado ao longo da execução de um processo de GD.

Em termos aplicados, pode-se ressaltar, também, o aspecto organizativo da gestão documental, atrelado ao armazenamento e à destinação documental. Até porque, mais do que seu

arranjo e ordenação sistemática, é fundamental proporcionar o fluxo documental e dar a devida destinação no que se refere à sua guarda ou mesmo eliminação.

## 5.2 Prática de Gestão Documental na empresa do setor elétrico

A empresa fornecedora de energia em Goiás encontrava-se por completo sob a gestão do setor público, passou para o setor privado e, nesse processo, alguns de seus serviços considerados “menos importantes” acabaram também sendo terceirizados. A terceirização é um ato no qual uma empresa delega funções para uma empresa externa como forma de reduzir custos e agilizar seus procedimentos. O foco, contudo, não é discutir se essa prática é benéfica ou não, sendo esse trecho apenas uma explicação breve do ambiente e da configuração da organização.

Na empresa investigada, os arquivos são descentralizados. Há um centro de documentação (CEDOC) para o qual documentos produzidos nos diversos departamentos são destinados, visando sua digitalização e arquivamento, considerando as fases intermediária e permanente. O CEDOC também presta outros serviços (vide Quadro 3). A orientação é que os departamentos encaminhem sua documentação segundo a norma interna que descreve como deve ser o preparo dos documentos antes de seu encaminhamento ao CEDOC.

**Quadro 3** - Atividades de gestão documental no centro de documentação

1	Atendimento de microfilmagem;
2	Guarda de documentos;
3	Mapoteca;
4	Mediação no uso do sistema adotado;
5	Padronização de processos;
6	Serviços de protocolo.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

A terceirizada, que atua junto ao CEDOC, disponibiliza funcionários para realizar o serviço de separação e seleção dos documentos da empresa que serão levados para a digitalização. O número de pessoas é estabelecido entre o gestor ou responsável pelo projeto e o representante da contratada, sendo a atividade mediada pelo responsável de Serviços Gerais da empresa, área na qual o CEDOC encontra-se lotado.

Após a separação, a documentação é levada em lotes para a sede da empresa terceirizada. Nela, é iniciada a digitalização e a disponibilização por meio de um sistema de gestão de documentos. Caso seja necessário realizar alguma consulta aos documentos durante o processo, o empregado deve entrar em contato com a terceirizada por ligação telefônica ou e-mail, que encaminha a documentação solicitada digitalizada em até um dia útil.

Nesse sentido, percebe-se que o processamento técnico sobre os documentos (CUNHA; CAVALCANTI, 2008) se estabelece enfaticamente a partir da digitalização, sob responsabilidade da terceirizada. Não se constata um amplo planejamento (CALDERON *et. al.*, 2004) ou a preocupação de se administrar a documentação com eficácia (MORENO, 2008). A ação de digitalizar é atribuição externa e, nessa medida, pode gerar inconsistências.

Na verdade, cabe aos departamentos da empresa se organizarem internamente para entrega de seus documentos ao CEDOC, com vistas ao arquivamento. Essa documentação é conferida e arquivada pelo mesmo (vide Quadro 4), após a digitalização. Caso o departamento considere necessário, a empresa terceirizada pode enviar uma equipe para também realizar processo de separação/tratamento/digitalização do documento, ficando, pois, responsável por ainda mais funções.

Todavia, a criação do documento já deve ser considerada na gestão documental (PAJEÚ; ARAÚJO, 2020). De modo que há certa quebra no encadeamento do processo no caso estudado, uma vez que os departamentos que produzem o documento não atuam por completo na cadeia de tratamento daquilo que é gerado por eles.

**Quadro 4** - Responsabilidade das atividades de gestão documental

Responsável	Atividade
Departamentos da empresa	Produção
Departamentos da empresa	Destinação
Terceirizada	Seleção
Terceirizada	Tratamento
Terceirizada	Digitalização
Terceirizada	Disponibilização
Centro de documentação	Arquivamento

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Como destacado no Quadro 4, há uma maioria de processos realizados junto à empresa terceirizada. A gestão documental fica, pois, quase por completo, sob responsabilidade externa, sem alinhamento específico com as atividades de GD previstas na literatura. Tramitação e avaliação, por exemplo, não são evidenciadas.

Diante disso, ainda que se busque agilidade no fornecimento e disponibilização de documentos digitalizados, a depender da demanda, o fluxo pode ser comprometido pela falta de realização de algumas atividades cruciais da gestão documental. Em ações base como a seleção, inclusive, a delegação à terceirizada pode comprometer a triagem simplesmente por se tratar de uma empresa externa distante do contexto interno e da documentação produzida diariamente. Isso

pode ser um gatilho para que os documentos não cumpram suas funções (PAJEÚ; ARAÚJO, 2020), posto que representam as atividades de quem os produziu (CALDERON *et al.*, 2004) e concomitantemente, tem mais ciência de sua natureza.

As melhores práticas sobre estoques informacionais, de que fala Oliveira, L. (2016) podem, também, ser dificultadas. Assim como a ação estratégica e a tomada de decisão. Afinal, não se deve esquecer do teor informativo do documento (SILVA, 2020) e o que ele pode proporcionar por meio de um adequado fluxo documental, ou, em caso contrário, prejudicar.

Demonstra-se, portanto, uma sistemática de descentralização da massa documental que é produzida pela empresa do setor elétrico, uma vez que interatuam tanto os departamentos que produzem os documentos e destinam ao CEDOC da empresa, quanto a terceirizada, que seleciona, trata, digitaliza e disponibiliza digitalmente e, o próprio CEDOC, que arquiva o conjunto físico. Em tais circunstâncias, perde-se, em certa medida, a condição de trato do ciclo de vida do documento por inteiro, considerando a sua relação com a organização (SANTA ANNA; SILVA, 2015).

Durante o período da observação *in loco* foi possível constatar que a equipe contratada para o gerenciamento do CEDOC/protocolo enfrentava dificuldades em processar os documentos e realizar os serviços de atendimento, ocasionando em atrasos e acúmulo de processos. A gestão documental, nesse sentido, tornou-se dificultosa e sem garantia da eficácia operacional sobre os documentos produzidos. Com isso, leva à perda do controle sobre a massa documental (SILVA; SOUZA, 2020).

Também é válido ressaltar que a digitalização é considerada uma forma rápida e precisa de acessar documentos (COSTA; GODOY; FACHIN, 2020). Se isso não acontece a contento, é preciso avaliar as condições em que ocorre e o impedimento para que se efetive dentro dessas possibilidades. Até porque, embora o armazenamento e a difusão via documentos digitais seja uma das instâncias de ação da gestão documental (HOTT; CRUZ-RIASCOS, 2018), precisa ser bastante consistente para garantir o acesso aos documentos quando demandados.

Sem esses cuidados, a atividade de gestão documental, além de comprometida, deixa de garantir a efetiva preservação da memória e o adequado suporte aos procedimentos internos, ao fluxo de trabalho e à tomada de decisão. Isso pode significar perdas no que concerne à própria empresa que, por atuar na área de serviços, sendo demandada em agilidade e eficiência, acaba fragilizada.

Ademais, a ausência de um profissional da informação devidamente qualificado e com conhecimentos sobre os tipos de documentos produzidos e utilizados na empresa, assim como seus prazos de guarda, faz com que o processo seja desestruturado e confuso para ambas as partes. Os gestores não sabem ao certo o que está sendo digitalizado, enquanto a equipe de digitalização acaba desperdiçando tempo com documentos desnecessários, acarretando em uma perda para ambos os lados.

Sumariamente, então, a gestão documental perde o foco e compromete o fluxo documental por inteiro. Os resultados sinalizam, nesse sentido, para a necessidade de adequações e revisão dos processos desenvolvidos na empresa investigada, em consonância com o trabalho da terceirizada que lhe presta serviço.

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa buscou comparar as atividades base para realização da gestão documental, expostas na literatura, com a realidade encontrada no lócus de investigação. A escolha da empresa do setor elétrico brasileiro teve no processo de estágio em Biblioteconomia um facilitador, para a observação *in loco*.

Destaca-se esse aspecto para ressaltar a importância de investigações na área de informação que resultem de diagnósticos. Sobretudo aquelas que instiguem a capacidade analítica em programas de estágio e permitam pensar procedimentos e condições para sua melhoria e aperfeiçoamento.

O pressuposto central da investigação voltou-se para o estabelecimento de um paralelo entre a literatura e a prática cotidiana, focando nas diferenças entre as duas, no entendimento de que existem elementos importantes sendo trabalhados nos arquivos, embora ainda reste um longo caminho de conscientização sobre a importância de adequadas práticas de GD. Sobretudo para a segurança jurídica e a efetiva administração dos fluxos documentais nas empresas de grande porte e que fornecem serviços essenciais, como é o caso investigado.

Constatou-se certa dificuldade na condução da gestão documental, alinhando suficientemente os processos da empresa de energia e a terceirizada prestadora de serviços, em consonância com a referência emanada da literatura. Ressaltou-se, nesse ponto, a perda em termos da GD propriamente dita, como também para a empresa, que atua em um setor essencial e precisa garantir a qualidade operacional e de procedimentos que estão sob sua responsabilidade.



Além do que, verificou-se a ausência de um profissional que conheça as boas práticas documentárias e que saiba como conduzir e alinhar o processo de gestão documental, o que é um fator essencial para o sucesso de um projeto dessa natureza.

Sendo a pesquisa exploratória, abre-se a prerrogativa, em estudos futuros, para investigação *in loco* com gestores e funcionários da empresa, por meio de entrevista, visando a compreensão do processo decisório e das variáveis observadas em cada fluxo documental dos diversos departamentos.

Outra possibilidade é o aprofundamento do diagnóstico, discutindo sobre a conscientização e até mesmo sobre a “evangelização” dos processos de digitalização em outras empresas do setor elétrico, analisando seu comportamento acerca da gestão documental e buscando estabelecer um panorama geral dos processos arquivísticos realizados em prol dessa ação nesse ramo de atuação.

Afinal, apesar da existência de parâmetros na literatura, que orientam acerca das boas práticas da gestão documental, há que se observar até que ponto estes são seguidos a contento, sem gerar perdas documentais nas organizações, afetando aspectos históricos, jurídicos e administrativos. E, além disso, em que medida circunstâncias específicas nas empresas condicionam a ação descentralizada em arquivos e ação compartilhada em processos documentários próprios.

## REFERÊNCIAS

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 jan. 1991. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18159.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18159.htm). Acesso em: 19 nov. 2019.

BRASIL. Lei nº 5.433, de 8 de maio de 1968. Regula a Microfilmagem de documentos oficiais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 8 maio 1968. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5433.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5433.htm). Acesso em 24 nov. 2019.

CALDERON, Wilmara Rodrigues; CORNELSEN, Julce Mary; PAVEZI, Neiva; LOPES, Maria Aparecida. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, 2004.

COSTA, Heloisa; GODOY, Iago; FACHIN, Gleisy Regina Bóries. Gestão arquivística de documentos: o caso da Editora da UFSC. **Ágora: Arquivologia em Debate**, Florianópolis, v. 30, n. 60, p. 330-345, jan./jun. 2020.

CRUZ MUNDET, José Ramón. Archivo y empresa: más allá de la historia. **Transportes, Servicios y Telecomunicaciones**, n. 1, p. 187-206, 2001.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DUDZIAK, Elizabeth. Arquivos e documentos empresariais: da organização cotidiana a organização eficiente. **Revista Gestão e do Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 90-110, 2010.

ELÓI, Rui Sérgio de Lima. **Implementação de uma solução de Gestão Documental e Workflow**. 47 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Informática), Universidade de Lisboa, 2010.

HOTT, Daniela Francescutti Martins; CRUZ-RIASCOS, Sonia Aguiar. Preservação digital de documentos arquivísticos e o Projeto de Lei 7.920/2017 sob a ótica da Ciência da Informação. **RICI: Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 274-299, jan./abr. 2018.

INDOLFO, Ana Celeste. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da Arquivologia. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 28-60, jul./dez. 2007.

JARDIM, José Maria. Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 19-50, jul./dez. 2015.

JARDIM, José Maria. O conceito e a prática da gestão de documentos. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 35-42, jul./dez. 1987.

LOPES, Uberdan dos Santos. Arquivos e a organização da gestão documental. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 8/9, n. 1, p. 113-122, 2004.

MACIE, Gildo Carlos; CABSELA, Cecília Preciosa; NHARRELUGA, Rafael Simone. A classificação e o acesso à informação em Moçambique. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 2, p. 4-22, set. 2020/fev. 2021.

MEDEIROS, Patricia Fernandes de; SILVA, Maria Amélia Teixeira da; ALVES, Isaac Newton Cesarino da Nóbrega. Gestão documental em arquivos empresariais: análise do centro de documentação da empresa DM Têxtil. **Revista Analisando em Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 4, n. especial, p. 285-304, out. 2016.

MORENO, Nádina Aparecida. Gestão documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. In: BARTALO, Linete; MORENO, Nádina Aparecida (org.). **Gestão em Arquivologia: abordagens múltiplas**. Londrina: EDUEL, 2008. p. 71-88.

OLIVEIRA, Carolina de. A gestão arquivística de documentos como apoio à publicação de dados governamentais abertos. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 168-178, jul./dez. 2016.

OLIVEIRA, Lais Pereira de. Contribuição integrada entre gestão documental e Inteligência Competitiva nas organizações. **Acesso Livre**, n. 5, jan./jun. 2016.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 225 p.

PAJEÚ, Hélio Márcio; ARAÚJO, Jefferson Andrade de. A responsabilidade do gestor da informação na gestão documental e no processo de descarte legal de documentos arquivísticos. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 34, n. 2, p. 282-312, jul./dez. 2020.

PICOLLI, Agueda Luiza; MOREIRA, Katia Denise; MARTINS, Cibele Barsalini. O profissional de Secretariado e a Gestão Documental: processo de implantação de arquivo digital em uma organização do setor privado. **Biblionline**, João Pessoa, v. 12, n. 4, p. 85-102, 2016.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 102-117, jan./abr. 2006.

SANTA ANNA, Jorge; SILVA, Luiz Carlos da. Novos rumos aos fazeres arquivísticos: práticas de gestão de documentos em um arquivo privado. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 119-143, jan./jun. 2015.

SILVA, Ismaelly Batista dos Santos. Organização do conhecimento na Arquivologia: desafios e perspectivas no âmbito do tratamento informacional. **Ágora: Arquivologia em Debate**, Florianópolis, v. 30, n. 61, p. 613-626, jul./dez. 2020.

SILVA, Leandro Gonçalves; SOUZA, Rosália Beber de. A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 10, 2020.

VIANA, Inajara Amanda; PINHEIRO JÚNIOR, Antônio Teles; TAVARES, Robson Antônio. Gestão documental: o uso da prática e da estratégia tecnológica. **Expectativa**, v. 13, n. 13, p. 105-120, 2014.

