

Avaliação de desempenho da gestão de documentos no Ministério da Saúde

**Cláudia Dias
Geraldês** Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil
<https://orcid.org/0009-0001-6043-1529>
claudia.dgeraldes@gmail.com

**Darci
Schnorrenberger** Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-6613-5221>
darcisc@gmail.com

Resumo Este estudo teve como objetivo a construção de um modelo de avaliação do desempenho da gestão de documentos no Ministério da Saúde (MS), e para tanto, utilizou-se da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, que possibilitou a identificação do *status quo* do processo de gestão documental do MS, na perspectiva do Decisor, visando à identificação de pontos de melhoria. No modelo, seis aspectos foram avaliados: Capacitação, Gestão de Documentos, Tecnologia, Divulgação, Destinação e Recuperação, que foram desdobrados até um nível em que fossem mensuráveis, mostrando quanto cada aspecto contribui para o desempenho da gestão documental no MS, isolada e globalmente. O resultado obtido reforça a correlação entre arquivo e recuperação da informação, e possibilita ao gestor traçar ações mais assertivas para potencializar as ações relacionadas à gestão documental, garantindo melhor atendimento aos diversos usuários das informações institucionais. O modelo construído apresenta, de forma simples as preocupações percebidas e os impactos de cada uma dessas preocupações no processo de gestão documental, sendo possível propor ações customizadas para cada preocupação apresentada. Para além dos resultados obtidos no âmbito institucional, o modelo desenvolvido se mostra como ferramenta à macroarquivologia, e aos estudos da arquivometria, como solução capaz de garantir ao gestor a identificação de pontos chave da gestão documental que carecem de maior atenção. Além disso, mostra-se como ferramenta à governança arquivística.

Palavras-chave Avaliação do desempenho. Gestão de documentos. Ministério da Saúde. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C.

Performance evaluation of records management in the Department of Healthy

Abstract This study aimed to construct a performance evaluation model for document management at the Department of Health (MS). To achieve this, the Multicriteria Decision Aid Constructivist (MCDA-C) methodology was used, which allowed for the identification of the current status of the MS document management process from the perspective of the decision maker, with the goal of identifying areas for improvement. In the model, the decision maker considered six aspects for evaluation: Training, Document Management, Technology, Dissemination, Disposal and Recovery, which were broken down to a measurable level, showing how much each aspect contributes to document management performance at MS, both individually and collectively. The result obtained reinforces the correlation between filing and information retrieval, and allows the manager to develop more effective actions to enhance document management actions, ensuring better service to various institutional information users. The model constructed simply presents the concerns perceived and the impacts of each of these concerns on the document management process, making it possible to propose customized actions for each presented concern. In addition to the results obtained at the institutional level, the developed model is shown to be a tool for macro-archival studies and archive metrics, showing itself as a solution capable of guaranteeing the manager the identification of key points in document management that

require greater attention. Furthermore, it is shown as a tool for archival governance and compliance.

Keywords Performance evaluation. Records management. Department of Healthy. MCDA-C Methodology.



Licença de Atribuição BY do Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Submetido em 10/04/2023

Aprovado em 13/06/2023

Publicado em 11/10/2023

1 INTRODUÇÃO

Considerados como fontes primárias de informação, os arquivos e seus documentos são capazes de garantir aos gestores da organização informação autêntica e fidedigna sobre os atos praticados em decorrência de suas atividades, apoiando a tomada de decisão (MELO; SILVA; ESTEVES, 2022). Os arquivos são então, a acumulação natural dos documentos produzidos em decorrência das atividades de determinado governo, família ou entidade (ALMEIDA, 2021; PAES, 2004). Com vistas à racionalização de tal acúmulo, começam a surgir iniciativas, sobretudo nos países norte-americanos, para controle e administração desses documentos (SILVA; SOUZA, 2020), que no Brasil, a Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, denominou como Gestão de Documentos (GD).

Para além do controle de acúmulo, Nascimento (2017), Silva e Souza (2020) explicam que GD contribui para a garantia de direitos, para o registro das atividades de governos e de políticas públicas, para a tomada de decisão, além de proporcionar melhor organização dos acervos. Sob essa ótica, o arquivo apresenta a garantia de direitos, servindo como fonte primária de acesso à informação, além de possibilitar que o cidadão fiscalize as ações governamentais, contribuindo para a diminuição da corrupção, aumento da transparência das ações governamentais e da promoção do controle social (BRASIL, 2020a), servindo portanto, como arcabouço para a aplicação da Lei de Acesso à Informação (LAI).

Nessa esteira, enquadram-se os documentos de arquivo do Ministério da Saúde (MS), órgão do executivo federal que registra iniciativas voltadas à gestão de documentos antes mesmo da promulgação da Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, conhecida como a Lei de arquivos, que trouxe as diretrizes de como os documentos públicos devem ser tratados, imputando ao Poder Público a gestão documental e a proteção especial aos documentos de arquivo (BRASIL, 1991). Apesar de o MS registrar ações voltadas à gestão documental desde a década de 50, conforme demonstram os normativos editados pela Casa, a correlação entre arquivo e recuperação da informação se mostra

frágil, sobretudo no que tange à recuperação da informação para atendimento aos pedidos realizados no bojo da LAI.

Segundo dados do painel da Controladoria Geral da União (CGU), no período de 01/01/2015 a 31/12/2021, o MS tinha recebido 31.580 pedidos de acesso à informação (PAINEL LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO – BRASIL, 2022), via Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Nesse mesmo período, o arquivo do MS, que é a unidade responsável por receber e preservar todos os arquivos que já findaram sua fase corrente, recebeu apenas 1.423 pedidos de acesso aos documentos. A discrepância entre os números demonstra que o arquivo não tem sido reconhecido como uma fonte de recuperação de informações, deixando assim de cumprir com uma de suas principais funções, que é a de servir à sociedade, como fonte primária de acesso à informação, e promotor da garantia de direitos (BRASIL, 2020a).

Diante disso, emerge a questão que norteia esta pesquisa: como melhorar o desempenho da gestão de documentos visando a melhoria da utilidade percebida e as contribuições para os diferentes públicos?

Dada a problemática do não reconhecimento do arquivo como fonte primária de informação, o objetivo principal do estudo foi propor um modelo de avaliação de desempenho da gestão de documentos no MS, visando a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento, o qual foi desdobrado em outros dois objetivos específicos: 1) Demonstrar o panorama da gestão de documentos no Ministério da Saúde e a recuperação de informações; 2) Construir o modelo de avaliação de desempenho da gestão de documentos, baseado na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C, e de acordo com as percepções do Decisor.

Dada a lacuna existente entre a recuperação da informação e arquivo, o desenvolvimento de um modelo capaz de medir o desempenho da gestão de documentos se justifica ao visar o monitoramento das atividades relacionadas à gestão do arquivo, munindo o gestor de insumos fidedignos, para pleitear junto à alta gestão os recursos necessários ao andamento de projetos necessários à salvaguarda da memória institucional e à disponibilização das informações em saúde.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a sustentação teórica da pesquisa, demonstrando-se um breve histórico da gestão de documentos no Ministério da Saúde, o uso dos instrumentos de gestão

arquivística para organização e recuperação de informações, bem como as ferramentas já existentes relacionadas às métricas arquivísticas.

2.1 GESTÃO DE DOCUMENTOS NO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Na história do Ministério da Saúde, pode-se identificar ações voltadas à Gestão de Documentos antes mesmo da promulgação da Lei de Arquivos. O Decreto nº 34.596, de 16 de novembro de 1953, que aprovou o primeiro Regulamento do Ministério da Saúde, trazia as competências do então Serviço de documentação:

Art. 7º O Serviço de Documentação tem por fim coligir, ordenar e conservar documentos, fotografias e dados descritivos e estatísticos, competindo-lhe promover exposições e conferências sobre temas relativos à saúde, organizar publicações e outros trabalhos de interesse público, concernentes às atividades do Ministério (BRASIL, 1953).

Em 1991, com a promulgação do Decreto nº 109, de 02 de maio de 1991, que aprovou a estrutura regimental do Ministério da Saúde e deu outras providências, as atividades de arquivo passaram a ser desempenhadas no âmbito de uma Coordenação de Documentação e Informação, ligada à Secretaria de Administração Geral. Em 1998, a Coordenação passou por uma nova reestruturação, tornando-se uma Coordenação-Geral, unidade que se mantém atualmente.

O Regimento Interno do MS, aprovado pelo Decreto nº 8.901, de 10 de novembro de 2016, traz as competências da Coordenação de Arquivo e Gestão de Documentos:

I – planejar, coordenar e monitorar a execução das atividades de gestão de documentos arquivísticos, em qualquer suporte, nas unidades do Ministério da Saúde; II – definir normas, instrumentos, diretrizes e procedimentos de gestão de documentos no Ministério da Saúde, em consonância com as normas e requisitos estabelecidos na legislação arquivística vigente; III – gerir, preservar e dar acesso aos documentos arquivísticos do Ministério da Saúde; IV – promover o desenvolvimento e a integração de metodologias, ferramentas, informações e serviços de documentação arquivística em saúde; V – promover intercâmbio e ações de cooperação técnica com instituições arquivísticas e entidades do setor de saúde em nível nacional e internacional; VI – presidir e coordenar a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Arquivísticos do Ministério da Saúde; e VII – supervisionar, avaliar e aprovar a contratação de serviços terceirizados para tratamento de documentos em qualquer suporte e a aquisição de equipamentos, materiais e soluções de gestão de documentos arquivísticos no Ministério da Saúde.

Visando implementar rotinas adequadas à gestão de documentos e ao gerenciamento da massa documental acumulada (MDA), em 1996 foi estruturado, no âmbito da então Coordenação de Documentação e Informação (CDI), o arquivo de guarda intermediária do MS. A unidade, que foi criada para receber todos os documentos de guarda intermediária do MS, continua existindo e funciona como arquivo central, e por isso a necessidade de monitoramento e avaliação desta

unidade se faz tão necessária, já que o espaço existente é limitado e o acúmulo de informações, muito grande.

Ainda em 1996, e visando o controle das MDA, que Sousa (1997) considera como “arquivos montados nos setores de trabalho” (SOUSA, 1997, p. 33), a Coordenação de Arquivo e Gestão de Documentos teve que desenvolver uma série de atividades para colocar em prática o funcionamento do arquivo de guarda intermediária, uma vez que a unidade só recebia documentos previamente classificados (BRASIL, 2011). Para tanto, a Coordenação passou a oferecer de maneira sistemática capacitações em gestão de documentos, que eram pré-requisitos para obtenção de senha para utilização do sistema de protocolo; assistência técnica arquivística, que consistia na orientação a cada unidade do MS, prestada por arquivistas, de maneira rotineira, e que visava a classificação de documentos, a orientação da produção e o registro no sistema de protocolo, além de editar normativos e manuais relacionados à Gestão de Documentos.

Paes (2004) e o CONARQ (2022), ressaltam a importância da capacitação em um processo de administração de arquivos. Para Paes (2004), a capacitação daqueles que irão executar as tarefas do Arquivo é tão essencial quanto a daqueles que irão utilizar os serviços disponibilizados pela unidade.

Ressalta-se que todas essas iniciativas se mostraram úteis e exitosas, contudo, com a alta rotatividade de colaboradores do órgão, e a produção de documentos em formato eletrônico cada vez maior, os conhecimentos e a cultura sobre GD acabaram se perdendo ao longo dos anos, refletindo-se negativamente na recuperação de informações, seja para atendimento aos gestores do órgão ou aos cidadãos. Prova disso é a correlação existente entre a quantidade de pedidos de acesso à informação recebidos pelo MS, conforme dados do painel da CGU, apresentados na introdução.

Para além da capacitação de seu corpo funcional e da publicação de normativos, a Coordenação de Arquivo atua na racionalização do uso dos espaços destinados ao arquivo, promovendo a avaliação documental de maneira rotineira. Em 2019, com o apoio da Universidade de Brasília, buscou-se incrementar tais atividades e, como resultado, até o primeiro semestre de 2022 tinham sido separados para eliminação 1.090 metros de documentos, gerando a desocupação de um setor inteiro, ocupado com documentos do extinto Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) e do próprio MS (Informação verbal¹).

¹ Informação dada pela equipe de servidores que trabalhavam na Coordenação de Arquivo e Gestão de Documentos à época da instituição dos procedimentos.

Como instrumento de apoio à organização do conhecimento, à governança e ao atendimento à LAI, os documentos de arquivo extrapolam seus limites convencionais, imputando a extrapolação ao gerenciamento dos serviços arquivísticos, abarcando o incremento dos arquivos em relação à transparência e à tomada de decisão (ISO, 2001).

Nessa esteira, torna-se mister incluir as atividades de monitoramento e avaliação das atividades desempenhadas. O Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2020b) pontua que a avaliação e o monitoramento são pressupostos do ciclo de gestão estratégica, uma vez que é por meio do monitoramento que os gestores poderão identificar oportunidades de melhoria em seus processos.

Já o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, elucida que a alta administração é a responsável por implementar as práticas voltadas à governança, incluindo, “no mínimo, formas de acompanhamento de resultados, soluções para melhoria do desempenho das organizações e instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências” (BRASIL, 2020b, p.83).

Aqui, destaca-se a relevância de tais ações no contexto dos arquivos produzidos pelo Ministério da Saúde, que é o depositário dos registros que tratam da reforma sanitária, das demandas para a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), advindas da 8ª Conferência Nacional de Saúde, quando então o Ministério se desvinculou do INAMPS para promover a saúde de maneira universal, equânime e integral, e mais recentemente, os documentos que foram produzidos em decorrência da crise mundial da Covid-19, que já nasceram com caráter histórico.

Dessa forma, o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho das ações de gestão documental no MS vem coadunar com as práticas de gestão e governança, possibilitando ao gestor, conhecer seu desempenho nas mais diferentes frentes e então, possibilitar-lhe a adoção de ações de aperfeiçoamento mais direcionadas.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS

Medir o desempenho de negócios tem sido fundamental para as organizações que desejam atender às necessidades de sua clientela de maneira pró-ativa. Com as demandas da globalização, a medição clássica, derivada dos sistemas contábeis, que se atentava às questões retrospectivas e

sobretudo financeiras, passou a ser insuficiente para a gama de aspectos envolvidos no desempenho organizacional (NUDURUPATI *et al.*, 2011).

Avaliar as diversas facetas que compõem um negócio, desde os recursos humanos, suas crenças e sistema cultural, até os recursos financeiros e materiais tornou-se fundamental para a tomada de decisão e nesse sentido, Kennerley e Neely (2002) ressaltam que os sistemas de avaliação de desempenho devem ser também dinâmicos, se preocupando com questões financeiras e não financeiras, englobando eficiência, eficácia e ambiente.

Para Pinto, Elias e Vianna (2014), as decisões tomadas no campo da Ciência da Informação têm sido cada vez mais complexas, já que envolvem diversas questões intangíveis e ambientes de grande incerteza; a existência de conflito de valores, os objetivos a serem alcançados e a diversidade das organizações contribuem para a conformação de um ambiente adverso e o mesmo cenário de subjetividade se reflete no momento de avaliar o desempenho de nossas ações. Contribuem ainda para este cenário, a implementação da LAI, que conforme Rodrigues (2013) aponta, trouxe impactos diretos à gestão de documentos, aprofundando-se a ideia do documento como instrumento de apoio à tomada de decisão, seu tratamento e gerenciamento e o fato da produção documental, facilitada pelos recursos tecnológicos, estar crescendo de maneira exponencial, sem que haja o mesmo crescimento das soluções tecnológicas que consigam racionalizar essa MDA digital.

A proposição de uma política pública arquivística parece ser parte do caminho para o enfrentamento ao problema, partindo-se do pressuposto que a política é a ação organizada do Estado, e que seu monitoramento se faz necessário (CARDOSO JÚNIOR, 2015). Como instrumento potencializador de uma política pública arquivística, que visa nortear as instituições públicas no seu fazer arquivístico, o e-Arq Brasil (CONARQ, 2022) elucida o que deve constar em uma política de gestão de documentos, ressaltando a importância de sua disseminação e envolvimento em todos os níveis da instituição.

Como ferramenta para a política, o Programa de Gestão de Documentos (PGD) deve prescindir da elaboração dos instrumentos de gestão arquivística, o código de classificação e a tabela de temporalidade e destinação de documentos. O documento aponta ainda o “monitoramento e ajustes do sistema de gestão arquivística de documentos” como uma das fases de implementação de um PGD, descrevendo que a fase consiste em “recolher, de forma sistemática, informação sobre o desempenho do sistema de gestão arquivística de documentos [...] o objetivo deste passo é avaliar o desempenho do sistema, detectar possíveis deficiências e fazer os ajustes necessários” (CONARQ,

2022, p. 33). Para além das questões relacionadas aos resultados métricos, é preciso entender que os gestores da informação carecem de métodos estruturados para apoiar sua tomada de decisões enquanto administradores de uma área negocial.

Na esteira da avaliação e monitoramento das práticas arquivísticas, a Arquivometria, que é o estudo métrico de arquivos, tem se apresentado como uma vertente, contudo ainda carente de aprofundamento teórico e exploração, com metodologia ainda não muito bem delimitada, conforme destaca Soares (2019). Ainda que se possa inferir que, como métrica de arquivo, a Arquivometria se preocupa com a recuperação da informação, ou com a própria administração de um PGD, é escassa a aplicação deste estudo em relação às temáticas de gerenciamento, parecendo estar mais ligada à implementação de diagnósticos e estudos de usuários, do que à reutilização da informação, à tomada de decisão e medição de indicadores.

Como instrumentos para a administração de serviços de arquivo, os diagnósticos situacionais e o nível de maturidade proposto pelo Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (SIGA) também se mostram como ferramentas úteis.

Do gestor público é esperado uma atuação assertiva, com foco no cidadão e baseada em resultados (ENSSLIN *et al.*, 2017). Nesse sentido, por permitir que o Decisor entenda melhor o contexto do seu problema, a metodologia MCDA-C (COELHO; ENSSLIN; PETRI, 2021), mostra-se adequada, alinhando-se às necessidades das políticas de Gestão de Documentos e seus Programas de Gestão de Documentos.

2.2.1 Avaliação de Desempenho da Gestão de Documentos no MS

O e-Arq Brasil elenca como um dos fatores necessários à implementação do sistema de gestão arquivística de documentos, a regulamentação dos programas, por meio de normativos, material de treinamento e relatórios de avaliação de desempenho dos sistemas, que neste contexto não se referem apenas à sistemas informatizados, mas ao conjunto de “procedimentos e operações técnicas cuja interação permite a eficiência e a eficácia da gestão arquivística de documentos” (CONARQ, 2022, p. 217). Na mesma esteira, o planejamento estratégico institucional do Ministério da Saúde, aprovado pela Portaria GM/MS nº 307, de 22 de fevereiro de 2021, ressalta o caráter avaliativo das políticas públicas e programas de governo.

Apesar das ações voltadas à Gestão de Documentos estarem presentes na cultura organizacional do MS, e constarem como um dos objetivos estratégicos do MS, pouco ou quase nada existe em relação à avaliação de desempenho dessas ações. Há atividades de planejamento, definição de metas, mas o monitoramento e o controle de tais ações não é levado adiante, dificultando a reorganização de rumos a serem seguidos. O mesmo se aplica ao monitoramento dos órgãos superiores, como por exemplo, o Arquivo Nacional, que fez iniciativas para tentar avaliar o nível de desempenho dos órgãos, contudo, em nenhuma das iniciativas, conseguiu elaborar um panorama geral da performance das instituições.

Como tentativa para análise situacional dos arquivos do MS, aplicou-se formulário de diagnóstico, em 2020, desenvolvido e aplicado no âmbito do Termo de Execução Descentralizada (TED) nº 151/2019 com a UnB, que visou identificar questões relacionadas à: levantamento das quantidades de documentos, expressas de acordo com regras aceitas universalmente; levantamento dos tipos documentais; levantamento dos conteúdos informacionais genéricos, expressos de modo sintético e hierárquico; levantamento das unidades físicas de arquivamento, movelaria e embalagens; e levantamento das condições de conservação dos documentos.

Os dados apresentados, por serem mais quantitativos do que qualitativos e estarem descolados de cenários particulares, não favorecem a tomada de decisão. O levantamento de indicadores e a mensuração de seus desempenhos, que de acordo com o olhar do Decisor, traduzem aspectos essenciais da aplicação e do desenvolvimento das técnicas de gestão de documentos no Ministério da Saúde, poderão apontar lacunas para desenvolvimento e melhoria do processo.

Considerando a escassez de produção científica sobre o tema e a visão cultural, relatada por Barros (2020) em tratar como coisas não interdependentes a Gestão de Documentos do acesso e da difusão de informações, o desenvolvimento de um modelo MCDA-C para vislumbrar o desempenho das atividades de Gestão de Documentos trará uma perspectiva mais objetiva e clara de quais aspectos devem ser melhorados para o alinhamento das várias facetas da gestão documental.

3 METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

Nesta seção, o que se busca é apresentar a lógica de desenvolvimento da pesquisa, demonstrando a base metodológica na qual foi baseada, o enquadramento metodológico e os instrumentos utilizados para a pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa se configura como um estudo de caso, que se baseia principalmente em informações qualitativas, aproveitando-se ao máximo os dados oriundos de múltiplas fontes bibliografia, documentos, entrevistas, observações, entre outros (GOLDENBERG, 2004; MINAYO, 2012; YIN, 2005).

Para Minayo (2012), o estudo de caso, enquanto método de pesquisa, é utilizado para compreender uma unidade em profundidade, que pode se tratar de um fenômeno individual, grupal, organizacional, social, político, entre outros. Num estudo de caso, três aspectos devem ser considerados: a natureza experiencial enquanto fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização a partir dos resultados da pesquisa.

Petri (2005) aponta que o método misto, que será empregado neste estudo, enriquece o trabalho ao considerar tanto os aspectos qualitativos quanto os quantitativos, já que neste o pesquisador lança mão dos métodos matemáticos e naquele, pode-se inserir na equação aspectos não mensuráveis facilmente, como “sensações, sentimentos, mérito, importância” (PETRI, 2005, p. 27).

3.2 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), foi empregada pela sua versatilidade e capacidade de identificar, mensurar e avaliar, local e globalmente, os aspectos considerados importantes para a gestão de documentos. Assim, é possível identificar não apenas o desempenho local, mas global de cada aspecto. Isso gera oportunidades de aperfeiçoamentos mais efetivos, contribuindo para a boa gestão e uso dos recursos. Pode ser considerada como uma ferramenta de geração de conhecimento, ao considerar que a resolução de um problema deriva das percepções dos envolvidos.

A operacionalização da metodologia está dividida em três macro fases: estruturação, avaliação e recomendações, conforme demonstra a figura à seguir.

Figura 1 - Fases de construção do modelo

Fonte: Adaptado de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001).

Diferentemente da Pesquisa Operacional clássica, baseada em modelos matemáticos e que buscam o "ótimo" e de outras metodologias multicritério, a MCDA-C visa apoiar a decisão, e não buscar a solução perfeita ou ótima. Esse método visa identificar o contexto da decisão, as alternativas de ação – considerando-se as particularidades de cada um dos sujeitos envolvidos, e por fim, o apontamento de soluções.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando qualificar o processo de Gestão de Documentos no âmbito do Ministério da Saúde, buscou-se, com o auxílio da metodologia MCDA-C, identificar, na perspectiva do Decisor, as preocupações centrais atinentes à Gestão de Documentos, identificando-se as lacunas de ação e as oportunidades de melhoria do processo gerencial, por meio da construção de um modelo para avaliação de desempenho da Gestão de Documentos do MS.

Assim, para elaboração do modelo foram seguidas as fases de estruturação, avaliação e recomendações conforme exposto no tópico 3.2. Ressalta-se que os dados para a estruturação do modelo foram coletados entre o segundo semestre de 2021 e o primeiro semestre de 2022.

4.1 Fase de Estruturação

A fase de estruturação visa identificar o problema, a partir da visão do Decisor e o ambiente no qual a problemática está inserida; para tanto, tem-se a identificação dos atores do processo decisório, o rótulo, com a identificação do problema e sua delimitação, além da organização dos elementos primários de avaliação e a identificação de seus valores e preferências (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

4.1.1 Contextualização, atores e rótulo

A construção do modelo MCDA-C para medir o desempenho da Gestão Documental no Ministério da Saúde se deu no âmbito da Coordenação de Arquivo e Gestão de Documentos, que é a unidade regimentalmente responsável pela condução e orientação das atividades de Gestão de Documentos no MS, além de ser a responsável pelo arquivo de guarda intermediária do órgão.

O modelo foi estruturado a partir do rótulo: “Avaliação de desempenho da Gestão de Documentos no Ministério da Saúde”, e contou com a identificação dos atores envolvidos no processo decisório.

Quadro 1- identificação dos atores

Intervenientes	Decisor	Assessora da Coordenação de Arquivo e Gestão de Documentos
	Facilitador	Autores da pesquisa
Agidos	Servidores do MS; Comissão Permanente de Avaliação de Documentos; Gestores Públicos; SIC Sociedade	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) os atores do processo decisório são identificados em dois grupos: os intervenientes e os agidos. Os intervenientes podem ser considerados como os “donos” do problema. Aqueles que, de fato, podem tomar decisões. Dentre os intervenientes tem-se: Decisores, representantes e facilitador. Já os agidos são aqueles que participam passivamente do processo decisório; não participam ativamente da tomada de decisões, mas sofrem as consequências. No caso em tela, um dos autores da pesquisa acumulou as funções de Decisor e facilitador.

4.1.2 Elementos Primários de Avaliação e conceitos

Identificado o contexto do problema, seguiu-se para etapa de identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA's), que para Coelho, Ensslin e Petri (2021) são a expressão das primeiras preocupações que o Decisor manifesta em relação ao seu problema. Para o seu levantamento, foi realizado *brainstorm*, que contou com a presença do Decisor/facilitador, além da Coordenadora da unidade e outros assessores. Como resultado do processo obteve-se um total de 52 preocupações que foram numeradas. O levantamento dos EPA's foi realizado com o intuito de identificar aspectos relativos ao problema para o qual o Decisor gostaria de uma solução ou aperfeiçoamento.

Após a identificação dos EPA's, deu-se início à atividade de criação dos conceitos de cada EPA apresentado. Para que pudessem expressar uma ação, cada EPA foi transformado em conceito, que visou demonstrar qual o objetivo a ser atingido. O polo oposto, por sua vez, identifica o outro polo do conceito, ou seja, seu oposto psicológico (polo contraste) ou limite mínimo que o Decisor aceitaria para aquela preocupação. Para Montibeller (1996) o conceito só fará sentido quando contrastado por seu polo psicológico oposto. O quadro 2 apresenta os EPA's e os conceitos relativos às áreas de preocupação gerencial e normatização.

Quadro 2 – Conceitos da área de preocupação gerencial e normatização

Conceitos	Descrição
9	Decodificação dos assuntos solicitados ... garantir que as unidades que recebem pedidos de informação saibam encaminhar as demandas às unidades regimentalmente responsáveis pelas atividades
13	Interessado em processo ... padronizar o conceito de interessado, de acordo com a Constituição Federal e a LAI
14	Pontos focais por secretaria ... indicar pontos focais que tenham conhecimento sobre as competências regimentais de sua unidade
15	Sobrecarga de trabalho ... evitar que o agente público escolha o primeiro tipo de processo na lista do SEI, devido à grande quantidade de atividades desempenhadas por ele
25	Parceria ... melhorar a rede de relacionamentos da Coordenação de Arquivo
29	Transparência ativa ... melhorar os índices de transparência ativa do MS medidos pela CGU
31	Falta de gestão do conhecimento ... incentivar que as unidades do MS desenvolvam estratégias voltadas ao registro das rotinas e práticas voltadas à recuperação da informação
39	Mapeamento de processos ... mapear os processos, garantindo que os agentes públicos tenham conhecimento de sua tramitação e de seu arquivamento

42	Redundância de informações ... estabelecer procedimento padrão de pesquisa no SEI antes do cadastramento de um novo documento
46	Interlocução da área de gestão de documentos com a área responsável por atender ao cidadão ... garantir que o SIC e os pontos focais reconheçam o arquivo do MS como fonte para a recuperação de informações
48	Ferramenta de pesquisa pública do SEI ... disponibilizar acesso à consulta de documentos no SEI sem a necessidade de solicitação
49	Planejamento estratégico ... fazer com que as ações relacionadas à gestão de documentos sejam contempladas no planejamento estratégico do MS
50	Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos ... Instituir a Comissão

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

A identificação dos conceitos, seus polos presentes e opostos psicológicos indicam a direção de preferência do Decisor e as fronteiras psicológicas de desempenho, aceitas pelo Decisor para aquela preocupação. Servindo assim, como importante insumo às etapas subsequentes do modelo.

4.1.3 Áreas de preocupação, Pontos de Vista Fundamentais e Elementares

Com os EPA's determinados, identificam-se os conceitos que expressam ideias similares agrupando-os em grandes áreas de preocupação (Ensslin *et al*, 2010).

Com o agrupamento dos EPA's, foram identificadas duas áreas de preocupação: meios e fins, que foram subdivididas em seis pontos de vista fundamentais (PVF): I) capacitação; II) gestão de documentos; III) tecnologia; IV) divulgação; V) destinação e VI) recuperação. A construção dos PVF buscou atender às propriedades de serem essenciais, controláveis, completos, mensuráveis, operacionais, isoláveis, não-redundantes, concisos e compreensíveis, conforme proposto por Keeney (1992).

4.1.4 Estrutura Hierárquica de Valores

Em seguida, os PVF foram explicados e desdobrados em Ponto de Vista Elementares (PVE) até que se obtivesse um nível que fosse passível de ser mensurado. A decomposição dos PVF em PVE visa facilitar a mensuração dos critérios, partindo-se de uma situação mais complexa para uma em que a mensuração se dá de maneira mais fácil (COELHO; ENSSLIN; PETRI, 2021).

Como resultado da decomposição dos PVF, foram identificados 20 PVE, em três níveis.

4.1.5 Construção dos Indicadores, níveis de referência superior e inferior e *status quo*

Identificados os PVE, seguiu-se para a construção dos indicadores, cujo papel é servir à avaliação da performance de cada PVF, devendo ser mensuráveis, operacionais e compreensíveis, segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p. 160-161).

Todos os indicadores encontrados podem ser categorizados como Construídos, Diretos ou Naturais, visto que “possuem uma forma de medida numérica intrínseca e que é claramente entendida pelos Decisores” (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001, p. 148).

Neste caso, como houve a decomposição dos PVF's, os indicadores enquadram-se como construídos, já que não foi possível a mensuração a nível de PVF.

Assim, para cada descritor foi definido um nível de impacto considerado de excelência, sendo este o mais atrativo para o Decisor e um nível de impacto considerado como comprometedor, o menos atrativo para o Decisor, cabendo entre os dois níveis a zona competitiva. Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p. 146) pontuam que “não existe descritor ótimo”, já que carregam algum grau de subjetividade, visto que foram definidos pelo Decisor.

4.2 FASE DE AVALIAÇÃO

Concluída a fase de estruturação, que culmina com a definição dos indicadores e de seus níveis de impacto, o Decisor terá um modelo que reflita os aspectos julgados por ele como suficientes para a representação do contexto e dos aprendizados gerados durante sua construção (ENSSLIN, *et al.* 2010). Na fase de avaliação, o que se pretende é demonstrar a diferença de atratividade entre os níveis de cada descritor, por meio da transformação das escalas ordinais em cardinais (ENSSLIN *et al.*, 2010; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001), e para tanto, utilizou-se da função de valor, transformando o modelo quantitativo em qualitativo. Para a transformação, utilizou-se o método do julgamento semântico, com auxílio da ferramenta MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*), para definir a função de valor.

Inicialmente, o Decisor definiu quais seriam os níveis de impacto bom (Excelência) e neutro (Comprometedor), para cada um dos critérios, ancorando em 100 (cem) pontos o nível de excelência, e em 0 (zero) pontos os níveis de impacto neutros.

Com as funções de valor definidas, passa-se à identificação das taxas de substituição, também conhecidas como “pesos”. Ao definir a importância relativa de cada preocupação do modelo, o MCDA-C propicia ao Decisor avaliar o desempenho não apenas localmente, mas também globalmente, construindo maior aprendizado sobre o seu próprio contexto. Com isso, poderá elencar os critérios a serem privilegiados e melhorados, uma vez que identifica, não apenas o desempenho em cada indicador mas também, o potencial contributivo de cada PVE ou PVF, no desempenho global.

Para a definição das taxas de substituição utilizou-se o método *Swing Weights* (BEINAT, 1995; BODILY, 1985; GOODWIN; WRIGHT, 1991; von WINTERFELDT; EDWARDS, 1986). A figura abaixo demonstra os valores de cada PVF, de seus respectivos PVE, bem como o valor global do modelo.

Figura 2 – Modelo Global de Avaliação de Desempenho da Gestão de Documentos do MS

PVF	PVE	Descritor	Tx. de substituição	Âncoras		Desempenho atual	Pref. Loc.
				Desempenho de excelência	Desempenho comprometedor		
	Avaliação Global		100%				6,80
	Meios		41%				12,10
	Capacitação		9%				8,0
	Cursos Oferecidos	Nº de cursos	5%	100	0	100	5,0
	Cursos Realizados	Média de cursos	4%	100	0	75	3,0
	Gestão de Documentos		12%				2,5
	Produção	Média de campos	5%	100	0	-30	-1,5
	Tramitação	Tempo médio	1%	100	0	-50	-0,5
	Avaliação	% de massa documental	4%	100	0	100	4,0
	Arquivamento	Nº de caixas	2%	100	0	26	0,5
	Tecnologia		11%				5,1
	Automatização de rotinas	Nº de rotinas	3%	100	0	75	2,3
	Disponibilidade	Duração média	3%	100	0	0	0,0
	Evolução/manutenção	Evolução de versão	1%	100	0	0	0,0
	Servidores dedicados	Nº de máquinas	1%	100	0	100	1,0
	Confiabilidade	Prazo de retenção	3%	100	0	60	1,8
	Divulgação		9%				-3,5
	Canais		4%				2,4
	Canais disponíveis	Nº de canais	2%	100	0	100	2,1
	Canais utilizados		2%				0,2
	SEI	Nº de vezes	1%	100	0	100	1,1
	Demais serviços	Nº de vezes	1%	100	0	-85	-0,8
	Acessos	Nº de vezes	5%	100	0	-110	-5,8
	Fins		59%				-5,3
	Destinação		28%				-13,5
	Eliminação	Média de caixas	16%	100	0	0	0,0
	Recolhimento	Média de caixas	12%	100	0	-117	-13,5
	Recuperação		31%				8,2
	SIC		19%				1,2
	Quantidade de pedidos	% de pedidos	12%	100	0	-62	-7,5
	Tempo de resposta	Tempo médio	7%	100	0	120	8,7
	Interno		12%				7,0
	Solicitações de acesso	Nº de solicitações	5%	100	0	75	3,8
	Atendimento SIC	% de solicitações	4%	100	0	-10	-0,4
	Tempo de resposta	Tempo médio	3%	100	0	120	3,6

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

O modelo demonstra um desempenho de 6,80 para a Gestão de Documentos do MS, sendo composto pela soma dos 6 PVF apresentados. Na área de preocupação meios, foram identificados 6 indicadores com desempenho dentro do mínimo aceitável, na zona comprometedora; 4 indicadores no nível neutro, na zona competitiva, e 5 indicadores no nível bom, dentro da zona de excelência.

Capacitação foi o PVF dentro da área de preocupação Meios que apresentou melhor resultado, enquanto Divulgação foi o que apresentou pior, sendo este o PVF com maiores chances de proposição de melhorias, dado que um incremento neste quesito, trará resultados positivos para o PVF Recuperação, da área de preocupação Fins. O PVF gestão de documentos, apesar de ter apresentado resultado mediano, oferece uma boa chance de melhoria, uma vez que as ações para melhoria do desempenho dependem apenas de ações da própria Coordenação de Arquivo.

Em relação à área de preocupação Fins, 4 indicadores apresentaram resultados comprometedores, 1 apresentou nível neutro, na zona de competitividade e 2 apresentaram desempenho bom, no nível de excelência.

4.3 FASE DE RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados demonstrados, a Coordenação de Arquivo intensificou as atividades de Destinação documental, alocando uma equipe maior para as atividades de recolhimento e eliminação dos documentos acumulados pelo Arquivo Central, além de estar atualizando seu catálogo de cursos, já que a capacitação é uma das premissas de um Programa de Gestão de Documentos (CONARQ, 2022).

A implementação de ações simples e que não possuem impacto financeiro direto, como por exemplo evoluir as versões do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e aumentar o número de divulgações a respeito dos serviços prestados pelo arquivo de guarda intermediária da Coordenação de Arquivo e Gestão de Documentos, impactam positivamente outros indicadores, culminando com um incremento no valor global, que passaria a ser de 36,50. Todas as ações propostas já trariam benefícios diretos à recuperação da informação, e possivelmente ao reconhecimento do arquivo como fonte de informações.

Em relação a ações futuras, recomenda-se que a Coordenação de Arquivo estreite laços com as unidades responsáveis pela gestão do SIC e da LAI dentro do Ministério, informando sobre os serviços prestados pelo arquivo central, divulgando-o como fonte de recuperação e de garantia de direitos. Atuar junto aos pontos focais da LAI dentro de cada uma das Secretarias finalísticas do Ministério, poderia gerar resultados mais satisfatórios para a recuperação da informação. Há que se trabalhar mais fortemente a visão do arquivo como fonte de informações, desvinculando-o do papel periférico que costuma ocupar.

5 CONCLUSÕES

Partindo da lacuna existente entre a Gestão de Documentos e o direito de acesso à informação, este estudo buscou evidenciar o *status quo* da Gestão de Documentos no MS, com ênfase na recuperação da informação, desde a implementação das primeiras ações voltadas à preservação e manutenção dos documentos produzidos e recebidos pelo MS no decurso de suas atividades. Para responder à pergunta de pesquisa: “como melhorar o desempenho da Gestão de Documentos visando a melhoria da utilidade percebida e as contribuições para os diferentes públicos?” foi escolhida a metodologia MCDA–C para o desenvolvimento de um modelo, capaz de auferir, sob o ponto de vista do Decisor, o desempenho da Gestão de Documentos no MS.

Das áreas de preocupação meios e Fins, surgiram os Pontos de Vista Fundamentais do modelo - Capacitação, Gestão de Documentos, Tecnologia, Divulgação, Destinação e Recuperação, bem como os Pontos de Vista Elementares, resultantes do desdobramento de cada um dos PVF. O refinamento dos indicadores, até que se tornassem mensuráveis e a identificação do *status quo* finalizaram a fase de estruturação do modelo.

Partindo para a fase de avaliação, as escalas de preferência identificadas na fase anterior foram transformadas em escalas cardinais, para que fosse possível identificar as funções de valor por meio do *software Macbeth*. O passo seguinte foi utilizar o método *swing weights* para a definição das taxas de substituição, e assim, definir o valor local de cada descritor, que somados, geraram o valor global do modelo, que teve resultado de 6,80.

Ressalta-se que o paradigma construtivista, que norteou a construção do modelo, não tem a intenção de trazer resultados certos ou errados, e nem apresentar resultados meramente arquivísticos, como muitas vezes a arquivometria nos traz. A intenção foi, na percepção do “dono” do problema, construir um modelo que permitisse identificar as preocupações centrais, suas formas de medir seu desempenho local e global e então, identificar os indicadores que podem e devem ser melhorados e qual o esforço necessário para tal, proporcionando ao gestor um instrumento adequado para a tomada de decisão.

Considerando as premissas postas de recuperação da informação e dos arquivos como fonte de governança, o modelo indica que há muito a fazer para que os arquivos saiam de sua posição periférica nas estruturas organizacionais e passem a figurar como fontes primárias de informação, e uma delas seria estreitar laços com as unidades responsáveis pelo atendimento e monitoramento

da LAI e do SIC. Outras ações relacionadas à divulgação dos serviços arquivísticos oferecidos pela Coordenação de Arquivo e Gestão de Documentos do MS para as demais unidades do órgão também poderiam trazer impacto positivo para suprir as lacunas apontadas.

Por ter sido desenvolvido de acordo com o olhar do Decisor do problema, que no caso, foi um dos pesquisadores, e para o âmbito da Coordenação de Arquivo e Gestão de Documentos do MS, este modelo é personalizado e único, com validade e utilidade restrita à percepção do seu “dono”. Mudando o gestor, podem mudar as preocupações, sua relevância percebida e, conseqüentemente, o desempenho. O modelo aplicado, por permitir uma avaliação de desempenho quantitativa, pode servir como base para mensurações relacionadas ao atendimento dos requisitos postos pelo e-Arq Brasil (2022) e no âmbito do nível de maturidade, proposto pelo SIGA, qualificando e padronizando aspectos essenciais do diagnóstico situacional.

Como sugestão para trabalhos futuros, o modelo proposto pode servir como referência para novos estudos, aliando-se às práticas da arquivometria, e servindo até mesmo como parâmetro para mensuração no âmbito da Política de Gestão de Documentos e Arquivos da Administração Pública Federal (PGDeARQ) e o Programa de Gestão de Documentos e Arquivos (Proged), que estiveram em consulta pública em 2020, e que estão em trâmite para publicação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. M. da C. **A construção teórico metodológica da Gestão de Documentos**: uma análise a partir da literatura da Arquivologia. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) – Departamento de Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/23305>. Acesso em: 08 jan. 2023.

BARROS, T. H. B. Sem gestão não há difusão e acesso: aspectos histórico-conceituais da arquivística canadense e brasileira. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 68-85, 2020. Disponível em: <https://revistaacervo.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/1606/1539>. Acesso em 20 fev. 2022.

BEINAT, E. **Multiattribute Value Functions for Environmental Management**. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series, 1995.

BODILY, S. E. **Modern Decision Making**: A Guide to Modeling with Decision Support Systems. New York: McGraw-Hill College, 1985.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Painel de acesso à informação. CGU, Brasília, 2022. Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/lai/index.htm>. Acesso em: 22 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 34.596, de 16 de novembro de 1953**. Aprova o Regulamento do Ministério da Saúde, criado pela Lei de nº 1.920, de 25 de julho de 1953, e dá outras providências. Rio de Janeiro: Câmara dos Deputados, 1953. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-34596-16-novembro-1953-328248-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 08 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm. Acesso em: 22 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Conselho Nacional de Arquivos. Resolução nº 44, de 14 de fevereiro de 2020. Dá nova redação aos artigos 1º, 2º e 3º e respectivos anexos 1, 2 e 3 da Resolução nº 40, de 9 de dezembro de 2014. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 36, p. 74, 20 fev. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-44-de-14-de-fevereiro-de-2020-244381928>. Acesso em: 21 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.864, de 04 de agosto de 2011. Brasília, DF, Ministério da Saúde, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Regimento Interno do Ministério da Saúde**: Decreto nº 8.901, de 10 de novembro de 2016. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília, DF: TCU/Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020b. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/referencial_basico_de_governanca.pdf. Acesso em: 01 ago. 2022.

CARDOSO JÚNIOR, J. C. **Texto para discussão**: Monitoramento estratégico de políticas públicas: requisitos tecnopolíticos, proposta metodológica e implicações práticas para a alta administração pública brasileira. Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/121647/1/819704873.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2023.

COELHO, G. N; ENSSLIN, S. R; PETRI, S. M. Construção de uma ferramenta de apoio na gestão da transparência e acessibilidade da informação usando a abordagem MCDA-C. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, Cuiabá, v. 10, n. 19, p. 109-129, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.30681/ruc.v10i19.4257>. Acesso em: 15 set. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (Brasil). **e-ARQ Brasil**: Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos. Versão 2. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/centraisde-conteudo/publicacoes/EARQV205MAI2022.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E; ENSSLIN, S. R; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 125-152, jan. 2010. Disponível em:

<https://www.scielo.br/pdf/pope/v30n1/07.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; KRÜGER, A. C.; GAVAZINI, A. A. Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, p. 57-82, 2017. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/60544>. Acesso em: 25 out. 2022.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão**: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

GOODWIN, P.; WRIGHT, G. **Decision Analysis for Management Judgement**. Chichester: John Wiley & Sons, 1991.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 15489- 1:2001**: Information and documentation – records management – Part 1: General. Geneva: ISO, 2001. Disponível em: www.iso.org. Acesso em: 18 ago. 2022.

KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking**: A Path to Creative Decisionmaking. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, [s. l.], v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

MELO, J. H.; SILVA, J. T.; ESTEVES, R. C. S. P. de A. Análise dos decretos estaduais sobre sistemas eletrônicos de gestão de documentos à luz da governança arquivística. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 28, n. 3, p. 1-25, 2022. Disponível em:

<https://www.seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/114465/84825>. Acesso em: 08 jan. 2023.

MINAYO, M. C. de S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>. Acesso em: 27 ago. 2022.

MONTIBELLER, G. N. **Mapas cognitivos**: uma ferramenta de apoio à estruturação de problemas. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/76985/106472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 maio 2022.

NASCIMENTO, P. R da S. **Impactos da Implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI)**: Estudo de caso da Universidade de Brasília. 2017. Dissertação (Mestrado

Profissional em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/25314/1/2017_PauloRobertodaSilvaNascimento.pdf. Acesso em: 16 dez. 2022.

NUDURUPATI, S. S.; BITITCI, U. S.; KUMAR, V.; CHAN, F. T. S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, Amsterdã, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.

PAES, M. L. **Arquivo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101763/212255.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 nov. 2021.

PINTO, A. L.; ELIAS, E. D.; VIANNA, W. B. Requisitos para métricas em arquivos: critérios específicos para arquivometria. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, p. 134-148, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/1726>. Acesso em: 02 jul. 2022.

RODRIGUES, A. C. Identificação como requisito metodológico para a gestão de documentos e acesso a informações na administração pública brasileira. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 42, n. 1, p. 64-80, 2013. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1395>. Acesso em: 15 mar 2022.

SILVA, L. G.; SOUZA, R. B. de. A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações–SEI: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 10, p. 1-17, 2020.

SOARES, A. P. A. **Estudos métricos em arquivística**: proposta de métricas para o gerenciamento de arquivos. 2019. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/198993/PCIN0197-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 mar. 2022.

SOUZA, R. T. B. de. Os arquivos montados nos setores de trabalho e as massas documentais acumuladas na administração pública brasileira: uma tentativa de explicação. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 31-50, 1997.

VON WINTERFELDT, D., EDWARDS, W. **Decision Analysis and Behavioral Research**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2005.

NOTAS DE AUTORIA**Cláudia Dias Gerales**

Bacharel em Arquivologia pela Universidade de Brasília; Pós-Graduada em Gestão do conhecimento, da informação e documentação, pela Faculdade da Aldeia de Carapicuíba; Mestranda em Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atua com gestão de documentos na Administração Pública Federal desde 2009.

Link Currículo Lattes - <https://lattes.cnpq.br/9449071430372638>

Darci Schnorrenberger

Bacharel em Ciências Contábeis; Especialista em Gestão Contábil; Mestre em Engenharia de Produção e Doutor em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Associado IV do curso de Ciências Contábeis e de Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenador de Pesquisa do Curso de Ciências Contábeis.

Link Currículo Lattes - <http://lattes.cnpq.br/1258009069271071>