

Janete de Souza Romeiro

**Mudança Organizacional e Tecnológica: estudo de caso da  
implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos na  
Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca**

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy, como parte dos requisitos parciais para a obtenção do grau de mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

Orientador: Rui Otávio Bernardes de Andrade

Rio de Janeiro

2013

## CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

- R763n Romeiro, Janete de Souza.  
Mudança organizacional e tecnológica: estudo de caso da implantação do sistema de gestão de documentos e arquivos na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca / Janete de Souza Romeiro. - 2013.  
158 f.: il.; 30 cm.
- Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, 2013.  
“Orientador: Prof. Rui Otávio Bernardes de Andrade”.  
Bibliografia: f. 116-123.
1. Administração. 2. Cultura Organizacional. 3. Mudança organizacional. 4. Gestão de documentos - Arquivo. I. Andrade, Rui Otávio Bernardes de. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy.” III. Título.  
CDD – 658
- Bibliografia: f. 116-123.

Janete de Souza Romeiro

"Mudança Organizacional e Tecnológica: estudo de caso da implantação do sistema de gestão de documentos na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca".

Dissertação apresentada à  
Universidade do Grande Rio  
"Prof. José de Souza Herdy",  
como parte dos requisitos  
parciais para obtenção do grau  
de Mestre em Administração.

Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

Aprovado em 04 de Julho de 2013.

Banca Examinadora



Prof. Dr. Rui Otávio Bernardes de Andrade  
Universidade do Grande Rio



Profª. Drª. Lidia Micaela Segre  
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Paulo Roberto Elian dos Santos  
Fundação Oswaldo Cruz

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus amados pais, Maria Cecília de Souza Romeiro e Maximino Lopes Romeiro (*in memória*), pela intensa busca de soluções de um futuro melhor para os seus filhos.

Aos meus filhos, Joana Romeiro Roza e Jones Romeiro Roza, pela alegria de viver.

Ao meu marido, Enildo Dellatorre, pelo companheirismo e amor nestes anos de convivência.

## **AGRADECIMENTOS**

À DEUS pela oportunidade de poder realizar um trabalho dessa natureza.

A minha família, com quem compartilho a minha vida, como forma de compensação das horas de convivência que foram privadas neste período.

Ao professor Aldo de Albuquerque Barreto, Lidia Micaela Segre, Rejane Prevot Nascimento e Rui Otávio Bernardes de Andrade pelos exemplos de orientação, dedicação e apoio nesta jornada.

Aos demais professores da UNIGRANRIO, pela partilha dos conhecimentos e de suas experiências indispensáveis para o meu crescimento acadêmico, à Antonia Ivonete Rodrigues de Sousa da Biblioteca e à equipe administrativa da UNIGRANRIO.

A todos os colegas de turma de 2011, pela convivência, troca de experiência e aprendizado mútuo indispensáveis em sala de aula, em especial à Roberta Lopes e Simone Mello.

À Denise Oliveira e Silva, Denise Cavalcante de Barros, Cássia Pereira, Luciene Guimarães, Célia Regina de Andrade, Rosângela Brito de Araújo, Fernanda Bastos, Mariza Barbosa Pacheco Ribeiro e todos os demais colegas de trabalho pelo grande incentivo, compreensão e apoio nesta jornada.

Aos entrevistados e colaboradores, trabalhadores da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, pela disponibilidade e participação na pesquisa.

E por fim, a todas as pessoas que embora não tenham sido citadas diretamente, contribuíram de alguma forma para a elaboração desse trabalho.

“Aprender é uma coisa de que a mente  
nunca se cansa,  
nunca tem medo e  
nunca se arrepende.”

(Leonardo da Vinci)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo mapear e analisar os elementos da cultura organizacional que influenciam as mudanças organizacional e tecnológica ocorrida na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca-ENSP em decorrência da implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos. Com uma abordagem qualitativa, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi uma pesquisa descritiva e um estudo de caso para identificar a evolução da implantação do sistema, utilizando como instrumental levantamento documental e roteiro de entrevistas. Esse estudo foi baseado na literatura nacionais e internacionais que abordam o tema cultura, cultura organizacional e cultura brasileira. Ademais o referencial teórico conta com uma revisão bibliográfica sobre sistemas de informação e gestão de documentos e arquivos. A partir deste referencial teórico procuramos indícios, nos depoimentos dos trabalhadores, dos elementos da cultura na organização estudada. Foram categorizados os seguintes elementos culturais: clima organizacional; comprometimento; criatividade; líder, liderança e herói; interação e troca; poder; normas e procedimentos; processo de comunicação; rituais e cerimônias; tabus; competência da organização e vontade política. A partir da análise do levantamento documental, e reforçado pelos depoimentos, foi possível avaliar a implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos e seus resultados foram classificados em categorias. As principais conclusões obtidas foram de que não houve resistência dos trabalhadores aos novos processos de trabalho do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos.

**Palavras chaves:** Cultura Organizacional, Mudança Organizacional e Tecnológica, Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos.

## ABSTRACT

The aim of this study was to map and analyze the elements of the organizational culture that influenced organizational and technological changes noticed at Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca- ENSP as a result of the implementation of the management system of documents and files. To achieve this objective, we opted for a qualitative approach. The methodology, which was used in order to identify the evolution of the implementation of the system, was descriptive research and study of case. To our data collect we have used documentary survey and a questionnaire. This study was based on national and international literature that discusses the following themes: culture; organizational culture; and Brazilian culture. Besides, the theoretical framework includes a bibliographical review about information systems and management of documents and files. From this theoretical framework, we seek evidences, in the employee testimonials, of the elements of the culture in the Organization studied. We have categorized the following cultural elements: organizational climate; commitment; creativity; leader, leadership and hero; interaction and exchange; power; norms and procedures; communication process; rituals and ceremonies; taboos; organizational skill- based; and political will. From the analysis of documentary survey, reinforced by employee testimonials, it was possible to assess the implementation of the management system of documents and files and its results were classified in categories. The main conclusions reached were that there was no worker's resistance to the new work processes of the management system of documents and files.

**Key- words:** Organizational culture, Organizational and technological changes, management system of documents and files.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1. Sistema de armazenamento e recuperação da informação .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 2. Etapas da pesquisa .....</b>	<b>53</b>



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Elementos e relações da cultura organizacional .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 2: Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>70</b>

## LISTA DE SIGLAS

- CGEE** Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
- CONARQ** Conselho Nacional de Arquivos
- ENSP** Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca
- FIOCRUZ** Fundação Oswaldo Cruz
- OCDE** Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento  
Departamento Estatístico da Comunidade Européia
- UNESCO** Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Objetivos da pesquisa .....	14
1.2 Delimitação da pesquisa .....	15
1.3 Relevância do trabalho .....	16
1.4 Organização geral do trabalho .....	16
1.5 Considerações éticas .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 Cultura .....	19
2.2 Cultura brasileira .....	21
2.3 Cultura organizacional .....	24
2.3.1 <i>Formação da cultura organizacional</i> .....	27
2.3.2 <i>Mudança na cultura organizacional</i> .....	33
2.4 Mudança organizacional e tecnológica .....	38
2.5 Sistema de gestão da informação .....	43
2.5.1 <i>Gestão de documentos e arquivos</i> .....	46
2.6 Síntese .....	50
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
3.1 Etapas da pesquisa .....	52
3.2 Tipo de pesquisa .....	53
3.3 Universo e amostra da pesquisa .....	56
3.4 Coleta e tratamento dos dados .....	56
3.4.1 <i>Formulário de Levantamento Documental</i> .....	56
3.4.2 <i>Roteiro de entrevistas</i> .....	57
3.4.3 <i>Coleta dos dados</i> .....	60
3.4.4 <i>Tratamento dos dados</i> .....	61
3.5 Limitações das escolhas metodológica .....	62

<b>4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E ANÁLISE</b>	
<b>DOS RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
4.1 A evolução dos processos do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - ENSP .....	64
4.1.1 <i>Gestão de documentos e arquivos</i> .....	65
4.1.2 <i>Levantamento documental</i> .....	66
4.1.3 Perfil dos entrevistados .....	69
4.1.4 <i>A implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos</i> .....	71
4.1.5 <i>Mudança organizacional e tecnológica na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca</i> .....	86
4.2 A Cultura organizacional da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca .....	89
4.3 Síntese .....	108
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICES</b>	
APÊNDICE A - Formulário de Levantamento Documental .....	124
APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas .....	125
APÊNDICE C - Cartões de definições dos blocos temáticos .....	132
APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	133
APÊNDICE E - Termo de autorização do uso de depoimentos .....	134
APÊNDICE F - Levantamento Documental .....	135
APÊNDICE G - Quadro comparativo da evolução dos processos de trabalho do sistema de gestão de documentos e arquivos .....	141
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO A - Portaria Interna 353/2009 .....	145
ANEXO B - Projeto "A Gestão de Documentos na Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca e sua contribuição para o desenvolvimento de boas práticas administrativas na Fiocruz .....	146
ANEXO C - Parecer substanciado do Comitê de Ética .....	157
ANEXO D - Carta de anuência de instituição sediadora .....	158

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, conhecer as teorias apresentadas nos estudos relacionados com a cultura organizacional, mudança organizacional e tecnológica e sistemas de informação possibilita aos gestores condições de analisar as transformações nos modelos de gestão.

Para Morgan (2010), os elementos da cultura contribuem para as mudanças organizacionais, visto que qualquer modificação na gestão precisa levar em consideração, por exemplo, os costumes, os valores e as crenças que podem afetar bruscamente os relacionamentos da organização com as mudanças propostas.

A importância de estudar a cultura organizacional deve-se à possibilidade de identificar os fatores que permitem a redução das resistências durante o processo de lançamento de um produto, alteração da equipe ou até mesmo na implantação de um novo sistema de gestão, como ocorreu na organização analisada neste estudo.

Os gestores precisam ser estimulados a refletir acerca de como a cultura organizacional influencia na definição de estratégias para a implantação de novos processos de trabalho após uma mudança organizacional e tecnológica. A mudança organizacional e tecnológica pode ser entendida como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, humana ou tecnológica que tenha a capacidade de gerar impacto em parte ou no conjunto de uma organização, conforme apresentado por Wood Jr. (1995a).

Além dos aspectos mencionados, a mudança organizacional e tecnológica abrange também a implantação de novos sistemas de gestão da informação que possibilitem gerenciar grande volume de dados, organizando-os e transformando-os em informações.

Visto que tais sistemas são considerados primordiais para apoio aos gestores nas decisões mais eficientes, e apesar de existirem registros de antecedentes de trabalhos similares ou de experiências na implantação de sistemas de gestão da informação no Brasil, identificar, analisar e reconhecer que cada organização apresenta diferenças culturais é importante para as mudanças organizacional e tecnológica.

Como afirmam Santos e Rosso (2004, p. 13), a pesquisa de cultura organizacional

pode ser muito útil e fundamental, pois oferece a possibilidade de um diagnóstico mais profundo e, a partir daí, intervenções mais eficientes e eficazes, permitindo uma administração mais competente.

A melhoria dos processos produtivos, principalmente na qualidade e agilidade do acesso à informação pela comunidade científica e pela sociedade, é uma tendência das organizações, incluindo também as organizações públicas, como a Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP), objeto de estudo deste trabalho.

Um exemplo desta preocupação foi a proposta de implantação de um sistema de gestão da informação na ENSP. Esse sistema, denominado Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, teve como objetivo definir processos adequados de produção, uso, armazenagem e destinação das informações, dando suporte à gestão para a tomada de decisão. Esse sistema pode ser entendido como a parte de uma mudança organizacional e tecnológica que foi disponibilizada para as unidades técnico-científicas da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), incluindo a ENSP.

Com sede em Manguinhos, no Rio de Janeiro, a Fiocruz é uma fundação vinculada ao Ministério da Saúde e tem como objetivo “promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico, ser um agente da cidadania”, conforme divulgado em seu portal institucional. Criada nos inícios dos anos 1900, atualmente tem unidades técnico-científicas em vários estados, como Amazonas, Bahia, Minas Gerais, Paraná e Pernambuco, além do Distrito Federal, e com proposta de novas unidades no Ceará, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rondônia e Piauí. No exterior, mantém representação na África, para ações de educação para a saúde e produção de medicamentos, parceria com 58 países e cooperação técnica com mais de 20 organizações internacionais.

Com cerca de dez mil trabalhadores, produz anualmente cerca de 217 mil exames laboratoriais, 620 mil atendimentos em saúde, 130 milhões de doses de vacinas para o Brasil e mais de 60 países e 1 bilhão de unidades farmacêuticas. Na área de ensino, forma anualmente 7 mil alunos, disponibiliza mais de 300 mil títulos de livros e monografias em suas bibliotecas e centros de documentação, além de editar e publicar revistas científicas na área de saúde e ciência e tecnologia. Gerencia um programa de TV, laudos sobre qualidade de produtos, reativos para diagnósticos, diversos projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, entre outros serviços prestados à comunidade científica e à sociedade em geral.

O modelo de gestão da Fiocruz, que vem se aperfeiçoando desde a sua criação, pode ser considerado altamente democrático. Com a instituição de conselhos deliberativos, congressos internos e mecanismos eleitorais diretos, tem como aparato normativo os marcos legais e leis federais que deliberam sobre compras e licitações, lei de diretrizes orçamentárias e elaboração de planos plurianuais para ações e resultados predeterminados.

Como uma instituição altamente criativa, a Fiocruz disponibiliza a sua produção de pesquisa, ensino e os resultados diversos dos projetos de desenvolvimento tecnológico para acesso a pesquisadores, estudantes e gestores, brasileiros e estrangeiros, na área de saúde.

Desta forma, o uso de um sistema de gestão de documentos possibilita melhor gerenciamento da uma massa documental que necessita de preservação para a continuidade da memória institucional.

Assim, o estudo proposto definiu como tema as mudanças organizacional e tecnológica e optou por estudar os elementos da cultura organizacional que influenciam o ambiente organizacional. Para isso, identificamos como pergunta da pesquisa:

**Quais os elementos da cultura organizacional e de que maneira influenciaram no processo de mudança organizacional e tecnológica na organização?**

### **1.1 Objetivos da pesquisa**

Este estudo tem como objetivo geral mapear e analisar os elementos da cultura organizacional que influenciam as mudanças organizacional e tecnológica. Para alcançar o objetivo geral foram elaboradas algumas perguntas norteadoras:

1. Que elementos culturais atuam na introdução de mudanças organizacional e tecnológica no ambiente de trabalho?
2. A cultura organizacional presente na ENSP facilita a implantação de um novo sistema de gestão de documentos e arquivos?
3. As mudanças nas rotinas do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos foram assimiladas pelos trabalhadores da ENSP?

A partir dessas perguntas, determinamos três objetivos específicos para este estudo. São eles:

1. Estudar como se forma uma cultura organizacional;
2. Identificar os elementos da cultura organizacional que atuam a favor da introdução de mudança organizacional e tecnológica; e
3. Descrever a evolução dos procedimentos do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos na ENSP.

A escolha dos dois primeiros objetivos específicos justifica-se a partir da premissa de que qualquer modificação na gestão precisa levar em consideração os costumes, valores e crenças que podem afetar bruscamente os relacionamentos da organização (MORGAN, 2010) nos processos de mudança organizacional e tecnológica.

O terceiro objetivo específico justifica-se pela escassa documentação histórica de orientação quanto aos sistemas de gestão de informação disponíveis na organização ENSP, em especial na gestão de documentos e arquivos. Este objetivo específico tem como finalidade elaborar um quadro comparativo com a evolução dos processos de trabalho do sistema de gestão de documentos e arquivos da ENSP em três tempos distintos: como era o sistema de gestão da informação, os novos procedimentos propostos e os procedimentos realmente assimilados e executados pela organização. Esse quadro será elaborado a partir de pesquisa documental e do resultado da consolidação das entrevistas.

## **1.2 Delimitação da pesquisa**

Para alcançar os objetivos deste estudo, optou-se por atender para a importância de tornar o estudo claro e delimitado. Assim, para a delimitação espacial, optamos por utilizar a organização ENSP, por ela oferecer facilitadores como acesso aos trabalhadores e aos documentos institucionais.



Outra delimitação importante foi a escolha do Sistema de Gestão e Documentos e Arquivos e a identificação de trabalhadores que o utilizam para participarem como entrevistados para este estudo.

### **1.3 Relevância do trabalho**

Os estudos organizacionais têm origem no século XIX, a partir das preocupações de tornar as organizações mais produtivas. Diversos estudos e ações para oferecer melhores condições de trabalho, aumentar a motivação, tornar o ambiente de produção mais democrático e participativo passaram a ser o foco dos administradores e representantes de empresas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

A melhoria dos processos produtivos e a mudança do modelo de gestão, principalmente na qualidade e agilidade do acesso à informação, é uma tendência das organizações, incluindo as organizações públicas, como a ENSP. Essa busca pela melhoria é justificada por Siqueira (2009, p. 9) na seguinte afirmação:

as organizações, particularmente as empresas, não são obras concluídas nem perfeitas; assim, pensamos que elas podem sempre ser compreendidas como naturalmente imperfeitas, mas aperfeiçoáveis.

Tais melhorias nos processos produtivos, ou de trabalho, levam em consideração as mudanças dos processos de trabalho, mas também, em especial, a interiorização de ajustes na cultura organizacional, não sendo apenas uma mudança na administração.

### **1.4 Organização geral do trabalho**

O presente trabalho está subdividido em seis capítulos: neste primeiro capítulo, de introdução, foi contextualizado e justificado o tema, foram apresentados os objetivos do estudo, as delimitações do trabalho, sua relevância para a ciência da Administração e a organização da dissertação.

O **Capítulo 2**, que corresponde ao referencial teórico, compreende cinco subtópicos para a apresentação da revisão bibliográfica orientada para os seguintes assuntos: Cultura; Cultura Brasileira; Cultura Organizacional – incluindo os fatores de sua formação e a mudança; Mudança Organizacional e Tecnológica; e por último os conceitos de Gestão da Informação e de Gestão de Documentos e Arquivos.

Em seguida, no **Capítulo 3**, serão apresentadas as escolhas metodológicas para atender aos objetivos supracitados, apresentando a escolha da abordagem qualitativa, tipo e campo de pesquisa. São trazidos ainda os instrumentos de pesquisa para a coleta de dados e as formas de tratamento dos dados, bem como as limitações das escolhas metodológicas.

O **Capítulo 4** primeiramente apresentará o estudo de caso com a evolução dos procedimentos do sistema de gestão de documentos e arquivos. A seguir são apresentados os resultados das entrevistas, com vista a identificar os elementos da cultura organizacional que influenciaram o processo de mudança organizacional e tecnológica do caso estudado. Os dados são resultantes de um levantamento documental e das entrevistas realizadas na ENSP, organização escolhida como campo da pesquisa.

Por fim, o **Capítulo 5** tem como objetivo apresentar as considerações finais do estudo. Neste capítulo serão encontradas as reflexões a respeito do estudo de caso, as implicações acadêmicas e gerenciais e as sugestões para futuras pesquisas.

## 1.5 Considerações éticas

Este projeto de pesquisa foi desenvolvido em conformidade com as recomendações éticas da Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 196/96, a partir do cadastrado no portal da Plataforma Brasil, do Governo Federal, e no Comitê de Ética em Pesquisa Grande Rio - UNIGRANRIO. Aprovado em 10 de outubro de 2012, sob parecer substanciado nº 130.360 (**Anexo C**), contou com a aprovação e carta de anuência da organização sediadora (**Anexo D**) na liberação da identificação da organização, no acesso aos documentos institucionais e na utilização do espaço físico para as entrevistas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar a discussão em torno dos conceitos de cultura, cultura brasileira, cultura organizacional e suas diversas nuances, mudança organizacional e tecnológica e os conceitos do sistema de gestão da informação com vista a responder à principal pergunta deste estudo: **quais elementos da cultura organizacional, e de que maneira, influenciaram no processo de mudança organizacional e tecnológica na organização?**

Iniciaremos este referencial apresentando a definição dos termos cultura e cultura brasileira, abordando as possíveis interferências na formação da cultura das organizações. Na sequência, serão apresentados os fatores para a formação de uma cultura e as possibilidades da mudança na cultura de uma organização.

Em seguida será abordada a discussão sobre mudança organizacional e tecnológica, os conceitos encontrados em bibliografias nacionais e internacionais sobre como as mudanças interferem no comportamento dos trabalhadores e como a resistência pode ser gerenciada. Para finalizar este capítulo, será realizada uma breve discussão sobre os conceitos de sistema de gestão da informação.

Entendemos que as discussões sobre o tema cultura mudam ao longo do tempo, visto que a cultura é constituída de variáveis dinâmicas que sofrem influências constantes. Ademais, as discussões sobre mudança organizacional e tecnológica tomam a cada dia mais espaço nos estudos organizacionais, juntamente com a importância do uso de sistemas de gestão da informação nas organizações. Porém, apesar de entender a importância dos temas, esses assuntos serão abordados para contextualizar o foco da pesquisa proposta, não tendo como objetivo o esgotamento da sua discussão.

A bibliografia pesquisada para compor o referencial teórico dos temas deste estudo abrange publicações nacionais e internacionais, além de artigos publicados em diversas revistas da área de Administração.

## 2.1 Cultura

O termo cultura foi formulado por Edward Burnett Tylor (CASTRO, 2005), que o definiu como abrangendo o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e aptidões adquiridas pelo homem como membro de uma determinada sociedade. Para esse autor, as manifestações culturais da sociedade acontecem por meio da música, do teatro, dos seus rituais religiosos, da linguagem corporal, da língua que é falada e escrita, dos mitos, dos seus hábitos alimentares e de suas danças.

Um dos autores mais citados em artigos e livros que abordam o tema cultura organizacional, Edgar Schein, apresenta o conceito de cultura como um padrão de suposições básicas que são demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um determinado grupo de trabalhadores (SCHEIN, 1992). Esse padrão orienta como conviver e resolver os problemas, problemas esses que podem ser de origem externa (de adaptação) e de origem interna (de integração). Tal padrão, quando funciona bem a ponto de ser considerado válido para o grupo, pode ser ensinado aos demais trabalhadores do grupo como a forma correta de pensar, perceber e agir. Apesar de atuar no campo da cultura organizacional, o conceito proposto pelo autor, por sua amplitude, pode ser utilizado para definir a cultura de uma sociedade, correspondendo a diversos campos ou áreas do conhecimento. A cultura também é formada pelas influências dos meios interno e externo, conforme é reforçado por Srour (2012), que considera a cultura como um conjunto de padrões em que os agentes sociais podem se adaptar à própria natureza e à sociedade à qual pertencem.

De origem no campo da Antropologia, a palavra cultura representa um sistema de conhecimentos compartilhados e é identificada por Aiman-Smith (2004) com base na análise de focos distintos, apresentados a seguir:

- **Histórico** - foco na discussão da herança social de um determinado grupo ou de sua tradição, incluindo os conceitos, valores e as crenças que são transmitidos para as futuras gerações;
- **Comportamental** – foco encontrado para explicar a cultura compartilhada ao aprendizado humano e à forma de vida de um grupo específico;

- **Normativo** – foco nas ideias, normas e regras de convivência, assim direcionando as pessoas a uma decisão do grupo para a padronização de ideias. Essa padronização, entretanto, pode desintegrar um grupo quando não houver consenso de ideias;
- **Funcional** – foco na identificação de como os trabalhadores resolvem seus problemas e compreendem a adaptação ao meio ambiente e à forma de convivência entre os trabalhadores de determinado grupo;
- **Mental** – foco na discussão em torno da complexidade das ideias, do controle social e da aprendizagem de hábitos;
- **Estrutural** – foco nas ideias inter-relacionadas e estampadas, além dos símbolos e comportamentos pertinentes ao grupo; e
- **Simbólico** – foco baseado em significados que foram designados a algo ou alguém e que são compartilhados.

Além dessa classificação de Aiman-Smith (2004), a cultura está diretamente vinculada à produção do ser humano, do bem-estar social e do desenvolvimento individual. Os trabalhadores, quando participam de grupos diferentes, podem ser influenciados por diversas culturas, e cada cultura imprime a sua marca num processo cíclico. A influência da cultura só é percebida quando o trabalhador se depara com outras culturas diferentes, sendo influenciado na maneira de pensar, de agir e de ver as coisas.

A cultura organizacional pode ser considerada a existência de cultura em determinado grupo organizacional ou em uma organização. Na visão dos estudos organizacionais, a cultura corresponde a um sistema de representações simbólicas para entendimento do seu ambiente, incluindo a comunicação entre os trabalhadores, clientes e fornecedores com a organização. Composta por elementos da sociedade em que a organização está instalada, Freitas (2007a) afirma que é dessa forma que a cultura organizacional encontra “respaldo, legitimação e sustentação” na cultura da sociedade. Assim, não podemos estudar a cultura de uma organização brasileira, como proposto neste trabalho, sem considerar os elementos e relações presentes na cultura da sociedade, que é nitidamente mais abrangente e mais complexa do que a cultura de determinado grupo de trabalho.

## 2.2 Cultura brasileira

Para entender a cultura presente nas organizações brasileiras e possibilitar uma breve análise, precisamos compreender a origem da cultura e que fatores interferiram na formação das características existentes no povo brasileiro. A discussão que será apresentada neste tópico não tem a pretensão de ser ampla e conclusiva e será abordada de forma a contextualizar o tema da pesquisa.

A cultura brasileira é formada por um conjunto de características dos primeiros grupos que habitaram o Brasil. DaMatta (1990) considera que a cultura brasileira surge a partir da “triangulação racial”, com as trocas de experiências entre índios, portugueses e africanos. Essas experiências podem ser identificadas em diversos campos da sociedade brasileira, como na religião, na alimentação, nas crenças, nos hábitos do cotidiano, além da forma de entender e enxergar a vida. Essas três raças fundem-se para dar origem aos brasileiros, surgindo assim os primeiros elementos exclusivos de nossa cultura.

A contribuição indígena deixou como herança os hábitos relacionados à sobrevivência da aldeia, tais como: a distribuição do trabalho entre os integrantes da comunidade, os hábitos alimentares e principalmente as habilidades no uso dos recursos naturais para as atividades do cotidiano da aldeia. Os portugueses contribuíram com o perfil de comerciante e desbravador, principalmente nas características referentes à exploração dos recursos naturais e dos trabalhadores. Quanto à contribuição dos negros africanos, encontramos a importância do papel dos escravos como os detentores da força corporal, como a principal e quase única força do trabalho. Ademais, do povo africano herdamos a forte influência religiosa, alimentar e dos componentes relativos ao campo sentimental e afetivo.

As contribuições das três raças foram identificadas e agrupadas conforme as características predominantes na cultura brasileira. Esses agrupamentos podem ser encontrados nos estudos de Motta e Alcadipani (1999), Freitas (1991 e 2007a), Motta (1996) e DaMatta (1990). Foram destacadas as seguintes características:

1. Centralização de poder;
2. Tendência à hierarquia;
3. Personalismo e paternalismo;
4. Jeitinho brasileiro e malandragem;

5. Sensualismo e
6. Aventurismo.

A centralização do poder no cotidiano brasileiro é identificada pelo excesso de exploração dos trabalhadores que está presente nas relações com a organização e nas relações do fornecedor com o consumidor. Para Freitas (2007a), o poder também é fortemente encontrado no desperdício e na exploração dos recursos provenientes do meio ambiente. A tendência à centralização de poder, dentro dos grupos sociais, o distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, a passividade e a aceitação de grupos inferiores são fatores presentes na sociedade brasileira.

Motta (1996) e Freitas (2007a) sugerem a origem da tendência à hierarquização do povo brasileiro na subordinação dos africanos e dos índios, pelas formas de dominação impostas pelos portugueses. O trabalho escravo, com estratificação da sociedade, reflete na maneira como aceitamos a hierarquia no nosso cotidiano.

Outras características presentes na cultura brasileira são o personalismo e o paternalismo. De acordo com Motta (1996), o personalismo aparece como sentimento de que ser amigo ou ser conhecido de alguém importante é mais forte do que a própria lei ou regras definidas pela sociedade e se caracteriza também pela aversão a rituais e formalidades. Nossa sociedade está baseada em relações pessoais, em que se busca a proximidade e afeição, justificando assim o alto grau de personalismo nas relações brasileiras. O personalismo pode ser entendido também como paternalismo, sendo este segundo comumente encontrado no uso de cargos políticos para indicações de pessoas em detrimento do perfil técnico e da capacidade para o cargo.

O paternalismo também aparece na forma de obediência aos seus superiores. No Brasil, encontramos relações repletas de subordinação, proteção e controle nas questões econômicas, e se estendeu para a relação pessoal entre subordinado e patrão. O povo brasileiro tem a tendência de valorizar os trabalhadores por sua rede de conhecimentos e suas relações sociais (DaMATTA, 1990).

Para Motta (1996), o chamado jeitinho brasileiro é definido como característica que pode ser identificada em alguns momentos como malandragem; tem como objetivo superar o distanciamento causado pela sociedade hierarquizada

e injusta. É compreendido como a mediação entre o certo e o errado, possibilitando ponderações de acordo com os critérios individuais de quem julga e de quem é julgado. Apesar de ser uma prática aparentemente cordial, em alguns momentos é utilizada como arrogância no uso do poder. O jeitinho brasileiro é identificado como uma estratégia para suavizar a relação entre formal e informal; é visto de forma vergonhosa, no caso de apadrinhamentos e corrupção, mas também pode ser identificado como legítimo para resolver as situações que aparentam ser insolúveis.

Outro traço encontrado na cultura brasileira, denominado sensualismo, corresponde às relações que privilegiam o contato com a pele, o uso de vocabulário e palavras carinhosos, as demonstrações de afeto, a troca de olhares e os toques que podem ser, em algumas vezes, maliciosos e sensuais. Para Freitas (1991), o sensualismo nas organizações tem possível origem na prática de poligamia dos indígenas, nas características de afetividade do povo africano e no uso do sexo forçado pelos portugueses justificando a necessidade de criar uma população predominantemente brasileira.

O último traço é o relativo ao grau de aventurismo do brasileiro, apresentado por Motta e Alcadipani (1999) como um povo mais sonhador do que disciplinado; apresenta também forte tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico. Esse traço pode ser compreendido pelo desprezo aos trabalhos manuais que herdamos da época da escravidão no Brasil. O povo brasileiro valoriza trabalhos que ofereçam resultados imediatos, em que as ações sejam fáceis e que utilizem poucos esforços para a sua execução.

Apesar de a “triangulação racial” (DaMATTA, 1990) ser considerada a origem de nossa cultura, devemos reforçar que outros fatores interferem na cultura de uma nação, não sendo diferente para a cultura brasileira. As influências das atividades econômicas, do consumo de novos produtos e serviços, da forma de vestir e até mesmo de pensar têm grande influência no estrangeirismo, influenciando as pessoas e as organizações.

Possivelmente os elementos apresentados não abrangem todos os encontrados na cultura brasileira, mas são pontos importantes e identificáveis na cultura das organizações. Esses elementos, que estão impregnados na cultura, precisam ser identificados para melhor compreensão. Freitas (2007a, p. 294) afirma que:



os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla, não podendo ser estudados enquanto produções exclusivas das organizações, como se elas atuassem num vácuo.

Identifica-se que algumas características do povo brasileiro podem ser consideradas propícias à mudança organizacional e tecnológica, dentre elas, grande flexibilidade de adaptação ao ambiente, agilidade na solução de problemas, dinamismo, capacidade de adaptação em outros ambientes.

Os elementos da cultura brasileira que estão presentes nos trabalhadores, na gestão adotada pela organização, nos ambientes externos, nas normas de comportamento, nas regras e na hierarquia são alguns dos elementos que formam a cultura das organizações brasileiras.

### **2.3 Cultura organizacional**

A cultura organizacional é formada pelo conjunto de comportamentos, mitos, crenças, políticas, missão, regras, influências dos ambientes externo e interno, tecnologias, visão dos trabalhadores de uma organização, entre outras características. Esse termo é complexo e demasiadamente amplo, o que permite diferentes definições e entendimentos.

As características da cultura diferem entre as organizações, tendo cada uma delas uma cultura própria, que é formada a partir de diversos elementos e relações conjugadas. E ainda, estando no mesmo contexto sócio-econômico-cultural, as organizações apresentarão culturas diferentes devido às inúmeras variáveis que atuam na sua formação, como tipo de liderança, grau de comprometimento dos trabalhadores, modelo de gestão adotado, leiaute, exigência ou não de determinado hábito de vestimenta e de comportamento.

Essa diversidade de elementos é apresentada por Srour (2012, p. 136) como característica única de cada organização:

Cultura organizacional é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam. Confere sentido aos discursos e às práticas. Especifica a identidade da organização constituída ao longo do tempo. Serve de chave para distingui-la de outras organizações.

Para o entendimento da cultura organizacional, devemos compreender que as organizações são vivas e atuam num sistema de atividades que funciona coordenadamente. Os trabalhadores trabalham em conjunto para alcançar objetivos que não conseguiriam alcançar com esforços individuais. Segundo Srour (2012, p. 69), as organizações podem ser definidas como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente”.

As organizações são consideradas organismos vivos, pois estão em constante movimento e transformação, além de interagirem com outras organizações. Essa visão é compartilhada por Bauer (1999), que considera as organizações como “biológicas”, pois estão em constante criação de novos conhecimentos. Segundo o autor, os grupos e trabalhadores estabelecem limites e fronteiras em suas tarefas de maneira mais autônoma, causando assim uma constante transformação na cultura organizacional. O conceito de cultura é dinâmico e complexo, pois apresenta aprendizado constante, com transmissões e mudanças cíclicas. As mudanças acontecem em todos os aspectos de uma organização, como na estrutura, nas estratégias, nos processos e nos sistemas de controle e comunicação.

A cultura de uma organização é influenciada por diversos elementos da cultura da sociedade em que ela encontra-se inserida. Entre esses elementos encontramos as relações de dominação, cujo grau de intensidade presente em cada organização pode ser um agente de transformação de sua cultura. Essa característica é sinalizada na definição de cultura organizacional de Fleury e Fischer (1990, p. 117):

a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Hofstede (1997) enfatiza a definição de cultura organizacional como a conjunção dos resultados das histórias individuais de cada integrante da organização e do sistema de símbolos existente na organização. A conjunção desses fatores, que tem como objetivo ser interpretado a partir dos significados subjetivos, alavancará melhor racionalização e compromisso de todos na

organização. Esse autor sugere que a cultura de uma organização pode ser identificada em quatro dimensões: individualismo e coletivismo, distância do poder, masculinidade e feminilidade e aversão à incerteza.

Outra forma de definir a cultura organizacional é a partir da sua dimensão, interna ou externa. Na dimensão interna encontramos os elementos presentes no interior da organização; na dimensão externa estão os elementos identificados fora da organização. Para Aiman-Smith (2004), a observação da cultura com foco interno ou externo possibilita classificar as organizações quanto à sua flexibilidade, estabilidade e controle. Na dimensão interna, as organizações podem ser identificadas como organização com senso de coesão, com metas fortemente compartilhadas, com ênfase para mudanças, com visão de mundo e propensas a mudanças. Na dimensão externa, as preocupações com produtividade, resultados, consistência e finalização são sinalizados com clareza nas relações com os clientes. As organizações que enfatizam a dimensão externa possuem maiores possibilidades de prosperar, pois estão mais abertas à mudança organizacional e tecnológica.

Segundo Srour (2012), uma organização pode ser também considerada um grande espaço de acúmulos e trocas de conhecimentos, que podem ser categorizados em quatro esferas ou “campos de saber”:

1. **Saber ideológico:** abrange as mensagens e discursos especulativos sem formular os problemas, mas sugere as soluções e respostas para eles;
2. **Saber científico:** inclui os conhecimentos sobre a realidade natural, psicológica ou social;
3. **Saber artístico:** apresenta as manifestações de sensibilidade a partir das expressões, da estética, da inspiração e da imaginação; e
4. **Saber técnico:** conjunto de processos de adequação dos meios disponíveis a fins desejados, incluindo as normas e procedimentos. Este saber não se limita apenas ao conhecimento dos trabalhadores, incluindo os coletivos e tangíveis.

A importância de estudar a cultura organizacional está na possibilidade de conhecer os elementos e relações e assim podem reduzir as resistências durante o processo de lançamento de um produto, alteração da equipe ou até mesmo na implantação de um novo sistema de gestão. Vale ressaltar a importância de incluir

nos elementos para estudo da cultura organizacional as questões relativas às relações de trabalho e ao bem-estar dos trabalhadores da organização. Esses dois últimos elementos são permeados de relações de poder, de influências internas e externas nos campos do saber, nos processos de trabalho e nas políticas de recursos humanos.

### **2.3.1 Formação da cultura organizacional**

Para que possamos propor mudança organizacional e tecnológica em uma instituição, precisamos primeiramente conhecer e analisar os elementos e as relações que tenham possibilitado a formação da cultura da organização estudada. Identificar esses elementos e suas relações é de extrema importância para poder classificá-los como facilitadores ou de resistência às mudanças.

Para Fleury (1987), a cultura organizacional é formada por diversos elementos encontrados numa organização, como:

1. Valores, crenças e traços;
2. Rituais, cerimônias e símbolos;
3. Histórias, mitos e tabus;
4. Heróis, poder, liderança e atitudes;
5. Normas e tecnologias;
6. Influências internas e externas; e
7. Histórias individuais, saberes, expectativas e experiências.

Além dos elementos presentes na cultura de uma organização, necessitamos incluir neste estudo as relações que envolvem a formação de uma cultura e que possibilitam desvendá-la. Fleury (1987) identifica como relações:

1. Hierarquia, subordinação, dominação e conflito;
2. Histórico da organização e incidentes críticos;
3. Tecnologias e inovações;
4. Processos de comunicação; e
5. Políticas de recursos humanos, organização do processo de trabalho, processo de socialização e convivência entre os trabalhadores.

Torreão (2007) afirma que os elementos e as relações presentes numa cultura organizacional são como pré-requisitos que possibilitam descobrir qual é a base das práticas utilizadas pela alta direção e como acontecem os relacionamentos entre os trabalhadores.

Podemos identificar como elementos e relações que têm origem na própria organização: a estrutura organizacional, o leiaute, as tradições, as normas e regras, os ritos, as cerimônias e formalidades, além dos processos e procedimentos internos. Os trabalhadores contribuem com características como: atitudes, crenças, valores, desejos, vontades, expectativas e aspirações.

Independente da origem, da organização ou do trabalhador, os elementos e as relações podem ser também agrupados em tangíveis, que são os artefatos e símbolos palpáveis e visíveis, ou em intangíveis, que são de difícil identificação e mensuração.

No grupo dos tangíveis podemos considerar, por exemplo, a maneira de vestir dos seus integrantes, o leiaute, a distribuição das equipes, os documentos oficiais, equipamentos e *softwares*, elementos financeiros, rituais e cerimônias, seus líderes e heróis.

No grupo dos intangíveis e difíceis de identificar estão, por exemplo: poder exercido, traços da organização, formas de relacionamento da organização com os trabalhadores e com os clientes, comprometimento, confiança e fidelidade dos trabalhadores que atuam na organização e em relação aos clientes. Davis e Meyer (1999) acrescentam nesta lista: informações, experiências, intelecto e inteligência em geral.

Uma vez identificados os elementos e suas relações presentes na cultura de uma organização, podemos agrupá-los em função da origem da organização ou do trabalhador e em tangíveis ou intangíveis. Esses agrupamentos facilitam uma melhor visualização dos elementos e das relações existentes, bem como as possibilidades de identificar as formas de comunicação entre tais elementos e suas relações, conforme mostrado no **Quadro 1** a seguir.

**Quadro 1: Elementos e relações da cultura organizacional**

Origem	Organização		Trabalhadores	
	Elementos	Relações	Elementos	Relações
Tangíveis	cerimônias documentos oficiais, histórias formalidades heróis, leiaute, liderança, mitos, procedimentos, processos, regras, tabus, rituais, símbolos e tecnologias	comunicação, conflito, distribuição das equipes, dominação, hierarquia, inovações políticas de recursos humanos, subordinação	experiências, forma de vestir, histórias e atitudes	formas de relacionamento
Intangíveis	confiança, crenças, dominação traços, fidelidade, poder, tradição valores	formas de relacionamento com os clientes, influência interna e externa, processo de socialização	aspirações, atitudes, comprometimento, confiança, crenças, desejos, expectativas, fidelidade, valores, intelecto, inteligência poder, saberes	convivência entre os trabalhadores

Fonte: Elaboração própria

Com base na leitura de diferentes autores, como Barreto (1989); Freitas (1991,2007b); Fleury (1987); Schein (1992); Wood (1995a, b); Barbieri *et al* (2003); Aiman-Smith (2004); Machado (2004); OCDE (2005); Reátiga (2007); Morgan (2010), Oliveira; Santos; Tadeucci (2011) e Srour (2012), que tratam dos processos de mudança organizacional e tecnológica e da cultura organizacional, foram identificados os elementos e relações presentes na formação de uma cultura organizacional e que influenciam os processos de mudança organizacional e tecnológica. Elencamos alguns para uma breve discussão e definição de suas características, possibilitando assim melhor entendimento da importância dos mesmos para a formação da cultura organizacional. O melhor entendimento dos elementos e suas relações da cultura possibilitam instruir o estudo para alcance dos objetivos propostos. Desta forma, discutem-se a seguir os elementos comprometimento; criatividade; líder, liderança e herói; interação e troca; poder; normas e procedimentos; processo de comunicação; rituais e cerimônias; tabus; competência da organização e vontade política.

As organizações propensas à mudança organizacional e tecnológica possuem **clima organizacional** devidamente alinhado com a sua missão. Para Barbieri *et al* (2003), clima é um condicionante da mudança e pode ser caracterizado como uma

imagem (ou um quadro) dos aspectos considerados fundamentais e dos traços encontrados na organização.

O elemento **comprometimento**, característica dos trabalhadores que atuam para a solução de problemas, é identificado quando existe o envolvimento dos trabalhadores em todo o processo, e não apenas na sua função específica (OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011).

A **criatividade** surge como elemento para discussão apresentado pelos autores Oliveira; Santos; Tadeucci (2011); Barbieri *et al* (2003); e Reátiga (2007). A criatividade é definida como a síntese de novas ideias e é considerada uma característica que pode ser encontrada na cultura de uma organização e que surge quando existe um ambiente de valorização e incentivos.

Outro elemento importante é a **liderança**. Podemos identificá-la como o poder de influência sobre os trabalhadores, exercida por qualquer membro da organização ou pelo fundador, que deixou impressas marcas e sua visão de mundo, sendo reproduzidas pelos demais componentes da organização.

Outro elemento da cultura a ser explorado é o **líder**, considerado o responsável por interpretar e oferecer significados às experiências subjetivas dos integrantes, bem como por aumentar o compromisso com a organização. Assim, a cultura se inicia com o líder e tende a se consolidar com o aprendizado dos demais membros. É considerado por Oliveira; Santos; Tadeucci (2011) como o grande influenciador e incentivador da mudança organizacional e tecnológica. O líder, que pode ser informal e surgir espontaneamente sem necessariamente ser institucionalizado, é um agente transformador e tem o poder de influenciar na formação de novos elementos ou na mudança da cultura.

O elemento denominado **herói** complementa o anterior, pois, além de deter o poder, influencia o comportamento dos trabalhadores e possibilita o crescimento da organização (MACHADO, 2004). Alguns autores enfatizam a importância do papel dos heróis na formação de uma cultura que podem, em alguns momentos e situações, ser também denominados líderes. São personagens que detêm o poder de interferir na identidade da organização, na sua maioria possuem personalidade forte e são trabalhadores difíceis de lidar.

A **interação** e a **troca** são elementos apresentados por Reátiga (2007) como inerentes ao processo de mudança e que fazem parte do ambiente organizacional. Para esse autor, o fenômeno interativo entre os trabalhadores da organização

possibilita trocas entre eles. Essas trocas podem ser nas áreas científica, tecnológica e principalmente de experiências e conhecimentos administrativos.

Para Reátiga (2007), o **poder** surge com maneira de solucionar os conflitos que podem emergir dentro da empresa. É um recurso escasso, mas que todos possuem, cada um com um grau de força diferente. Seu uso permite moldar ou manipular o comportamento dos outros. Pode ser físico, econômico, normativo ou um conhecimento administrativo ou técnico.

Esse elemento, que é considerado chave na organização para a mudança organizacional e tecnológica, possibilita o desenvolvimento da organização a partir da sua força para propor, articular, deliberar, arbitrar, decidir, determinar e controlar ações. Barreto (1989) complementa que as estruturas de poder (econômico, político ou sociocultural) podem, em determinados casos, agir como inibidores da mudança organizacional e tecnológica. Com posição privilegiada, podem propor, articular, deliberar, arbitrar, decidir, determinar e controlar ações.

Fleury (1987) considera **normas e procedimentos** como parte da cultura organizacional, sendo padrões e procedimentos que foram desenvolvidos para o funcionamento da organização (SCHEIN, 1992). Eles podem ser considerados um sistema de conhecimentos compartilhados (AIMAN-SMITH, 2004). Correspondem às questões de comportamento e orientações de como as atividades precisam ser desenvolvidas.

Geralmente são escritas, porém encontramos algumas que não são formais, mas afetam o grau de decisão de gerentes e empregados e são originárias dos acúmulos de trocas dos trabalhadores (SROUR, 2012).

O elemento denominado **processo de comunicação** é considerado por Fleury (1987) como um dos elementos da cultura organizacional. Ele ocorre mediante as relações entre mensagens e transações simbólicas. Nesse elemento estão incluídos gestos, falas, escritas e códigos que são utilizados como ferramentas de troca. Ele tem como função possibilitar a identificação pelo trabalhador do que é importante ou não, certo ou errado, do bem ou do mal. Segundo Morgan (2010), é formado pelas maneiras de pensar e de ver as coisas que ocorrem dentro de um ambiente organizacional.

A comunicação pode ser vista como responsável pela transformação nos processos de formação ou mudança da cultura na organização (MACHADO, 2004). Para este estudo utilizaremos a discussão do processo de comunicação no



treinamento da equipe, por identificar ser um momento de troca de informações entre os trabalhadores.

Como **rituais** e **cerimônias** encontramos as ações que acontecem planejadamente com o objetivo de integrar e incluir um novo trabalhador nas regras da organização. Esses elementos também são responsáveis pelo fortalecimento da cultura organizacional. Alguns ritos ou cerimônias podem ser herdados da cultura da sociedade ou do local geográfico onde está a organização (FREITAS, 1991).

Os **tabus** são elementos que pouco aparecem nos estudos organizacionais (FREITAS, 2007b) e são responsáveis por demarcar as áreas proibidas, censuradas e restritas dentro da organização, sinalizando os comportamentos e as ações que não são permitidos entre os trabalhadores.

A discussão sobre a importância da **competência da organização** baseia-se nos estudos de Schein (1992), que considera as competências como parte da cultura organizacional. As competências podem ser divididas em competências estratégicas e competências organizacionais (OCDE, 2005) e possibilitam o processamento e assimilação da mudança organizacional e tecnológica nas organizações.

O último elemento da cultura organizacional a ser apresentado, e que influencia na mudança organizacional e tecnológica, é a **vontade política**. Para Barreto (1989), a vontade política corresponde ao conjunto de ações, definidas pelos responsáveis de uma organização, que satisfazem as necessidades dos trabalhadores bem como as demandas da organização. Esse elemento engloba a ideia de decisão, a partir da utilização de um plano ou planejamento estratégico para a definição de ações de continuidade no atendimento às necessidades das mudanças estruturais e de infraestrutura.

Barreto (1989) considera que para cada caso, ou para cada organização, novos elementos devam ser levados em consideração.

Podemos definir que a cultura organizacional é formada quando determinado grupo se propõe a conviver de forma coletiva, orientado inicialmente pela figura de um fundador, com um objetivo comum, criando uma linguagem e hábitos próprios que são absorvidos de forma a ser definidos como padrão para o grupo.

### **2.3.2 Mudança na cultura organizacional**

Para uma mudança efetiva na organização, os gestores precisam compreender que a cultura organizacional influencia a definição de estratégias para a implantação de mudança organizacional e tecnológica. A cultura organizacional, como a cultura de uma sociedade, tem a possibilidade de ser gerenciada e até modificada. Para Caldas e Wood Jr. (2008), o estudo sobre a mudança na cultura deve iniciar-se com a identificação de autores que abordam o tema, de forma a traçar um quadro geral das abordagens e considerações. Os principais temas sugeridos pelos autores abordam a mudança na cultura organizacional focando:

- Importância da tecnologia, comportamento social e estrutura;
- Impactos da inovação, novas formas de trabalho e novas práticas administrativas;
- Melhoria contínua e crítica aos modelos passageiros;
- Mudança no comportamento humano, na adequação a novas legislações, nos padrões de trabalho, nas estratégias, restrição de recursos e tecnologias; e
- Mudança como evento psicológico complexo que deve ser gerenciado.

Este trabalho levará em consideração que a cultura de uma organização é a chave para a mudança organizacional e tecnológica a partir do estudo dos seguintes autores: Hofstede (1997), Morgan (2010), Srour (2012), Torreão (2007), Freitas (2007b), Schein (1992) e principalmente Wood Jr. (1995a, b). Para esses autores, conhecer os elementos e relações da cultura é de extrema importância no momento do planejamento do processo de mudança, que deverá estar alinhado às características da organização, evitando assim possíveis conflitos. Wood Jr. (1995b, p. 29) afirma que uma mudança organizacional pode ser compreendida como:

qualquer interação significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.

Durante o processo da mudança organizacional e tecnológica, os conflitos podem surgir devido ao distanciamento entre a realidade das organizações e os instrumentos de análise da cultura organizacional, que, apesar de desenvolvidos no

Brasil, muitos têm como referencial autores internacionais e não incorporam os elementos e relações da cultura brasileira.

Além da cultura, encontramos dentro das organizações o clima organizacional, que é o resultado momentâneo da interação dos diversos elementos culturais. O clima apresenta o grau de satisfação emocional e material dos trabalhadores, influenciando seu comportamento, seu trabalho e sua produção. Por se tratar de um grau de satisfação momentâneo, não pode ser confundido com os padrões culturais recorrentes ao longo do tempo. Definido pela cultura, o clima é de fácil alteração, pois está limitado a uma determinada temporalidade. Essa temporalidade única pode ser definida como um instante bem preciso, sem regularidade apresentada pela coletividade, sendo considerado apenas uma “pulsção da cultura organizacional” ou “*flash* da conjuntura” (SROUR, 2012, p. 137). Visto isso, registramos que, apesar de o clima organizacional ser de extrema importância na predisposição da organização para uma mudança, a escolha do conceito de cultura organizacional utilizado neste estudo contém elementos mais complexos de identificação e de caráter duradouro.

A complexidade de modificar uma cultura é reforçada pelo sentimento de superestimação da própria cultura. Os trabalhadores tendem a apresentar desprezo pelas culturas que são diferentes das suas, e isso pode ser um agravante nos processos de mudança organizacional. Assim, a mudança organizacional pode ser vista como uma grande ameaça para a cultura dominante, gerando resistência, e esta dificultará o entendimento da mudança como uma oportunidade de aprendizagem para toda a organização.

A aprendizagem organizacional acontece quando o grupo se depara com determinada situação problema e necessita trabalhar para a solução desse problema. Essa forma de pensar, de consentir, de entender e de atuar na solução do problema ou de propor mudanças será sempre característica única da cultura de cada grupo.

Apesar de existir uma cultura dominante, também podemos identificar que existem culturas diferentes dentro da organização, que são identificadas como subculturas e representam os resultados dos conflitos existentes no interior da organização. Aparecem quando determinados grupos questionam os padrões usuais, causando turbulência e promovendo a mudança em um algum elemento ou relação da cultura. Esse movimento, que é chamado por Schein (1992) de

contracultura, promove o aparecimento de subculturas, iniciando a perda da integralidade da cultura vigente. Tais conflitos podem causar dificuldades de comunicação entre os membros do grupo, porém possibilitam, de forma positiva, a tendência de a organização se tornar mais flexível.

Schein (1992) caracteriza a origem da mudança na cultura organizacional como processo:

1. **De evolução:** quando a mudança é inevitável para a sobrevivência da organização;
2. **De adaptação:** por aprendizagem ou processo de evolução;
3. **Terapêutico:** quando a mudança surge no ambiente interno a partir dos resultados de diversas interações da equipe com o ambiente externo;
4. **Revolucionário:** quando o controle dos recursos é colocado como de maior importância do que a cultura, que passa a ser classificada em segundo plano; ou
5. **Controlado:** quando os trabalhadores da organização e, especialmente, o líder são os principais estimuladores e agentes da mudança.

Após a identificação da origem da necessidade de mudança é importante analisar a adequação da estrutura e dar atenção especial ao envolvimento das equipes. Segundo Torreão (2007) para se obter êxito no processo de mudança da cultura de uma organização alguns fatores precisam ser levados em consideração: a razão para a mudança, o envolvimento da alta administração, o incentivo do voluntarismo no processo e a participação de todos, delimitar o tempo mínimo de início e término do processo de mudança, implantar sistema de reconhecimento e incentivos aos participantes e determinar resultados parciais e estimular uma mudança organizacional e tecnológica dentro da organização.

A mudança organizacional e tecnológica não é um fenômeno que acontece isoladamente; é motivada por algum acontecimento de rompimento do padrão, como crises financeiras, mudanças de maquinários e *softwares*, adequações da mão de obra ou até mesmo um novo processo de trabalho. A mudança acontece no momento em que a organização “perde o seu equilíbrio estático”. A reação frente à mudança da cultura é caracterizada por Torreão (2007) como:

1. **Forte** – em organizações sólidas em que os valores são definidos de forma a ter uma clara orientação para o cliente, para os trabalhadores e para o desenvolvimento da organização;
2. **Alinhada à estratégia** – em organizações com maior êxito, apresentando alto grau de “congruência” entre a estratégia definida e a cultura da organização; e
3. **Flexível** – em organizações com maior tendência a mudanças, à exploração de novidades e oportunidades, apresentando perfil inovador e criativo.

Quando as normas e os valores de uma organização são recorrentes, a tendência é a formação de uma cultura forte, estável e homogênea. Em contrapartida, a cultura forte pode produzir rigidez dentro da organização, não sendo propícia às mudanças, aos estímulos de criatividade, restringindo assim as adequações que se façam necessárias.

A criatividade pode ser encontrada mais fortemente nas organizações com cultura flexível, visto que tanto a estrutura organizacional quanto os trabalhadores envolvidos estão dispostos às mudanças organizacionais. Desse modo, Torreão (2007) sugere que as mudanças culturais relacionadas com a criatividade que acontece em três etapas distintas:

1. Geração,
2. Desenvolvimento, e
3. Implantação.

A geração de ideia deverá ser estimulada pelos líderes a partir de condições internas favoráveis, com estímulo às pesquisas, financiamentos e incentivos. Na etapa do desenvolvimento, o apoio das equipes e uma estrutura flexível para a aceitação dos desafios serão primordiais para as mudanças propostas. A etapa da implantação consiste em colocar em prática o que foi proposto como novidade, gerando mudança organizacional.

O processo de mudança na cultura organizacional pode ser conduzido também a partir da sugestão de Lewin (1947, *apud* BRUSAMOLIN, 2011) e Torreão (2007), que segue os seguintes passos:

1. Descongelamento;

2. Mudança; e
3. Congelamento.

Na fase de descongelamento encontramos a necessidade de mudança fortemente evidente, a ponto de fazer com que os trabalhadores aceitem, com a menor resistência possível, que a mudança deverá ser implantada como solução ao problema. Nesse momento, as ações serão basicamente no sentido de suprimir as ideias e os velhos procedimentos para que os novos sejam aceitos.

A segunda fase, específica da mudança, é o momento de encontrar e adotar atitudes, valores e condutas novos. Para isso, será necessário traçar um projeto de mudança, utilizar ferramentas de comunicação e de sensibilização, propor desafios, formar, treinar e acompanhar como a mudança é recebida, assimilada, assumida e aplicada pela equipe.

A última fase, que corresponde ao congelamento, é o momento de tornar a nova conduta uma norma. Nesse momento, o importante é destacar a participação dos integrantes da equipe, reconhecer os benefícios e as vantagens que foram alcançados, flexibilizar os aspectos não satisfeitos e celebrar o êxito.

Apesar de nomenclaturas diferentes, as sugestões dos passos sugeridos por diferentes autores nos modelos de implantação de mudanças na cultura de uma organização podem ser comparadas da seguinte maneira:

Geração de ideias = Função do descongelamento

Desenvolvimento de ideias = Mudança

Implantação = Descongelamento

As mudanças na cultura são acompanhadas de resistência, uma vez que os aspectos da vida da organização estão ligados entre si e qualquer alteração, mesmo que mínima, causa efeitos em todos os envolvidos. Torreão (2007) classifica a resistência em três tipos:

1. Emocional ou psicológica: sentimentos e atitudes dos trabalhadores;
2. Sociológica: valores e interesses dos grupos; e
3. Operativa ou técnica: recursos necessários para a mudança.

A mudança nem sempre é boa ou ruim e pode ser ameaçadora para trabalhadores ou para determinados grupos; também pode promover perspectivas

de crescimento para outros grupos. A cultura, funcionando como um grande mecanismo dinâmico, pode ser acumulada, adaptada, modificada em tempos não programáveis e distintos entre as organizações. Nesse dinamismo, umas características se perdem, algumas são modificadas e outras são adicionadas. A mudança não será efetiva quando as forças que provocam a resistência – sabotagem, rejeição, incompreensão, instabilidade – forem mais fortes do que as forças de mudança – comprometimento, autoestima, estabilidade, colaboração.

Para que uma mudança seja plena, a cultura da organização deverá ter sido modificada. Isso acontece quando os processos modificados são efetivamente entendidos como de importância para a organização e incorporados independente da permanência ou não dos seus idealizadores na organização.

Observamos a existência de um grande número de autores estrangeiros que tratam desse tema, mas eles nem sempre contemplam a realidade das organizações brasileiras. Por isso, no momento de pensar em mudanças na cultura organizacional não devemos simplesmente implantar modelos de outros países, pois se faz necessária uma análise para a verificação do que pode ser ou não implantado de acordo com a cultura da organização. Insistir em um modelo não adequado ao que é praticado na organização pode ser um fator de fracasso da nova proposta.

## **2.4 Mudança organizacional e tecnológica**

A definição de **mudança organizacional** pode ser entendida como formada por atividades intencionais, proativas e são direcionadas para que a organização obtenha, ou alcance, as suas metas (ROBBINS, 1999).

Wood Jr. (1995a) considera mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, humana ou tecnológica que tenha capacidade de gerar impacto em parte ou no conjunto de uma organização.

Segundo Araujo (1982, *apud* WOOD Jr., 1995b), a mudança organizacional é uma alteração significativa e articulada que acontece de forma planejada. Essa mudança pode ser operacionalizada por profissionais da organização ou por consultor externo. Conta com apoio, acompanhamento e supervisão da alta gerência

da organização e tem como objetivo atingir integradamente toda a organização. Essa mudança pode estar relacionada à estrutura organizacional, às tecnologias utilizadas bem como ao comportamento dos trabalhadores.

Os conceitos que foram apresentados por Wood Jr. (1995a) e Araujo (1982, *apud* WOOD Jr., 1995b) direcionam a mudança organizacional para o entendimento de que pode ser considerada também como tecnológica. Dessa forma, assumimos neste referencial que a discussão sobre a mudança organizacional abrange também a mudança tecnológica nas organizações.

O estudo sobre **mudança organizacional e tecnológica**, que integra a ciência da Administração, tem sido extremamente explorado. Para Wood Jr. (1995b), as discussões sobre o assunto mudam com grande velocidade e se tornam ultrapassadas com o surgimento de novas abordagens.

Conforme afirmam Land e Jarman (1981, *apud* WOOD Jr., 1995b), o processo de mudança organizacional e tecnológica possui uma tipologia própria. Para que um ciclo de mudança seja completo, deverá passar por três etapas: formação, regulamentação e integração.

Hernandez e Caldas (2002) citam que, historicamente, a mudança organizacional e tecnológica foi classificada como eventual e é considerada como fenômeno natural dentro das organizações. Para Weil, D'Ambrosio e Crema (1993), a organização é como um organismo vivo que está em constante movimento, em interação e interdependência com outros sistemas ou organizações. Essa visão é compartilhada com Bauer (1999), que considera organizações como "organizações biológicas", pois estão em constante criação de novos conhecimentos e adequação à mudança organizacional e tecnológica.

Hernandez e Caldas (2002) acreditam que, nos dias de hoje, as organizações tendem a provocar transformações. Isso pode ser corroborado por Wood Jr. (1995b), que considera que "a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação" e de transformação. Dessa forma, as organizações tendem a ser cada vez mais criativas e flexíveis, com liderança representativa e maior autonomia, descentralização dos seus processos, e principalmente com maior preocupação e foco nos trabalhadores, buscando colaboração e participação mais intensa de todos da organização (WOOD Jr., 1995a).

As necessidades de mudança organizacional e tecnológica em uma organização podem se originar por: dificuldades financeiras, melhor adequação de



seus produtos e serviços, lançamento de novidades, adequação de uma equipe e melhor aceitação de um novo processo de trabalho, entre outros motivos. Assim, podemos caracterizar a mudança pela origem de sua necessidade, conforme orienta Wood Jr. (1995b):

1. **Operacional** – no atendimento a deficiências específicas e identificadas pela organização;
2. **Opcional** – como escolha da organização, sem que necessariamente exista pressão para alterar seus elementos;
3. **Direcional** – em mudanças na estratégia, visão ou missão da organização; e
4. **Total** – na ocorrência de fato grave na organização que poderá levá-la à falência e encerramento de suas atividades.

As principais contribuições para os estudos de mudança organizacional e tecnológica são originárias dos Estados Unidos da América, do Reino Unido e da França, reforçando o baixo avanço brasileiro nos estudos sobre o tema (CALDAS; WOOD Jr., 2008). Estes autores acreditam que, como resultado do baixo avanço do Brasil nos estudos sobre mudança organizacional e tecnológica, as organizações nacionais são ambientes altamente dependentes de modelos externos, substituindo tecnologias e, desse modo, apresentando uma cultura gerencial volátil.

Araújo e Vasconcelos (1982, *apud* WOOD Jr., 1995b) reforçam que as poucas contribuições brasileiras são classificadas como abordagens mecanicistas, com foco apenas na mudança da estrutura e dos procedimentos administrativos, que geralmente apenas criam ou suprimem cargos e aderem a algumas tecnologias. Assim, as contribuições brasileiras não consideram como de importância a transformação estratégica, cultural e humana numa mudança organizacional e tecnológica.

Nesse cenário entendemos que mudança organizacional e tecnológica não corresponde apenas a mudar a administração na sua estrutura, nos seus processos de trabalho e nas suas tecnologias. Para Tobar (2010, p. 4), existe diferença entre a necessidade de mudar a administração e mudar o modelo de gestão: “a mudança na administração é gerada no nível da estrutura e dos processos. Enquanto a mudança na gestão é gerada no nível das consciências e condutas dos atores envolvidos nas organizações”.

Dessa forma, apenas mudar os processos de trabalho e a estrutura organizacional permite mudar a forma de gestão. É necessário compreender que são as pessoas, no decorrer de suas vidas profissionais, que aprendem e mudam, possibilitando organizações mais eficientes.

De acordo com Hernandez e Caldas (2002), encontramos na bibliografia nacional e internacional casos de resistência durante os períodos da implantação dos programas de qualidade total, de reengenharia e de informatização, o que podemos compreender como casos de resistência à mudança organizacional e tecnológica.

Caldas e Wood Jr. (2008) definem que a rejeição de uma mudança ocorre quando a mudança organizacional apresenta problemas práticos, que muitas vezes são gerados devido a problemas organizacionais, e que tais problemas criam resistência entre os trabalhadores.

Para Oreg, Vakola e Armenakis (2011), a resistência é decorrente de um processo de implantação de novos processos. Estes autores consideram resistência como uma forma de chamar a atenção dos gestores para os aspectos de mudança, e que tais aspectos podem ser considerados pelos trabalhadores como inapropriados, injustificáveis e ou mesmo equivocados. Já Wood Jr. (1995a) reforça que as mudanças interferem diretamente no comportamento dos trabalhadores e nos seus valores individuais.

A resistência dos trabalhadores é considerada, pelos gestores, como oposição, reação ou recusa à mudança organizacional e tecnológica, e é normalmente identificada como impeditiva na implantação de mudanças. Lewin (1947, 1951, *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2002) considera que a resistência é um fenômeno negativo e uma tendência dos trabalhadores ou de um grupo determinado da organização em se opor às forças que levam à mudança e são vistas como as causadoras de desequilíbrio na organização.

Hernandez e Caldas (2002) orientam que o repúdio pela resistência deve ser substituído pela preocupação dos gestores em identificar os causadores de desequilíbrio que atingem cada trabalhador e propor ações relativas a: educação continuada, comunicação eficiente, participação e envolvimento dos trabalhadores.

Da mesma forma, a resistência à mudança organizacional e tecnológica não deve ser vista apenas como obstáculo; Oreg e Berson (2011) reforçam a

necessidade de descobrir as fontes e causas da resistência, para que esta possa ser gerenciada e, conseqüentemente, reduzir as reações negativas.

Reforçamos a importância de identificar os elementos causadores da resistência propondo ações e sanando as possíveis dificuldades encontradas na implantação de mudança organizacional e tecnológica.

Compreender os fatores que geram a resistência nos trabalhadores requer atenção na identificação de possíveis opressões sofridas no cumprimento de suas funções. Dejours (2006) afirma que o gestor precisa ter uma visão que vá além da análise dos resultados palpáveis das práticas organizacionais. O autor chama a atenção para a importância de entender a problematização em torno do trabalhador a partir da análise do modo de agir, do sofrimento e da perda de consciência. Para ele, isso ocorre quando o trabalhador perde sua consciência e se torna engessado, devido ao excesso de pressões no trabalho, ou quando não consegue se adaptar à mudança organizacional, tecnológica ou cultural.

Da mesma forma, Barbosa (2009) reforça a importância de os gestores refletirem sobre os fatores culturais que influenciam o ambiente de trabalho, de forma a possibilitar a adaptação dos profissionais à mudança organizacional e tecnológica para assim gerar melhoras nos processos de trabalho.

Quanto às origens da resistência, Antunes (2005) considera que um fator pode ser a exigência do uso da informática pelo trabalhador, considerado essencial no desempenho do trabalho. Para esse autor, os funcionários se sentem colocados em segundo plano quando a maior importância é dada aos sistemas informatizados, com a exclusão das experiências e habilidades individuais. Da mesma forma, Sennett (2006b) considera que o uso do e-mail, que transmite informações imediatas e sem mediações, faz com que os trabalhadores adquiram novas habilidades sem nenhuma preparação para essa nova forma de execução de suas atividades. Assim, Sennet (2006b) e Antunes (2005) consideram que não se pode eliminar a experiência dos trabalhadores com o uso de novas ferramentas tecnológicas.

Acreditamos que tais resistências podem ser mais bem gerenciadas a partir do envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança, na educação continuada e na identificação de elementos culturais que influenciam na mudança organizacional e tecnológica. Para Morgan (2010), qualquer modificação na gestão precisa levar em consideração o ser humano, seus costumes, valores e crenças.

Dessa forma, podemos entender que a resistência deve ser vista como um fator natural no interior das organizações, gerada pelo receio ao novo, pela incerteza que afeta o psicológico dos trabalhadores. Também pode ser considerada inevitável nos dias de hoje nas as grandes mudanças, sejam elas organizacionais ou tecnológicas.

## 2.5 Sistema de gestão da informação

Com a finalidade de contextualizar o tema, apresentaremos uma breve discussão sobre as terminologias envolvidas neste subtópico: dados, informação, sistemas de informação, conhecimento, conhecimento organizacional e gestão da informação.

A importância da informação para a sociedade relaciona-se diretamente com o conceito de desenvolvimento econômico e social apresentado nos últimos séculos. Para Jardim (2005), a denominada sociedade da informação pode ser considerada “o resultado de novos paradigmas e prova um conjunto significativo de mudanças de enfoque no âmbito das sociedades e suas organizações”. Assim, a sociedade da informação inclui a informação como matéria-prima, o conhecimento para agregação de valor aos produtos e serviços oferecidos pelas organizações, tecnologia como elemento primordial para as mudanças e considera que tempo e qualidade são fatores ligados à eficiência, competitividade e sobrevivência das organizações.

Identificamos **dados** como uma sequência de diversos símbolos que são quantificados ou qualificáveis e que podem ser armazenados em computadores onde serão processados. Dados podem ser representados por imagens, letras ou sons (SETZER, 1999). Dessa forma, dado significa símbolo em estado bruto. Esses símbolos, quando interpretados, tornam-se informações, como será visto a seguir.

A **informação** é um insumo básico para a tomada de decisão (MONTEIRO; FALSARELLA, 2007), em que as informações são definidas como conteúdos “simbolicamente significantes com a competência de gerar conhecimento em um trabalhador e, por seguimento, em seu espaço de convivência” (BARRETO, 2010).

Choo (2003) considera que o tratamento das informações possibilita “responder uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma

posição ou entender uma situação”, desta forma reforçando a importância da informação na tomada de decisões.

A informação pode ser utilizada de modo que os conhecimentos sejam otimizados (OLIVEIRA, 2011, p. 23) e, assim, ser tratada como sinônimo de poder, incluindo poder institucional ou dos próprios trabalhadores que atuam na organização.

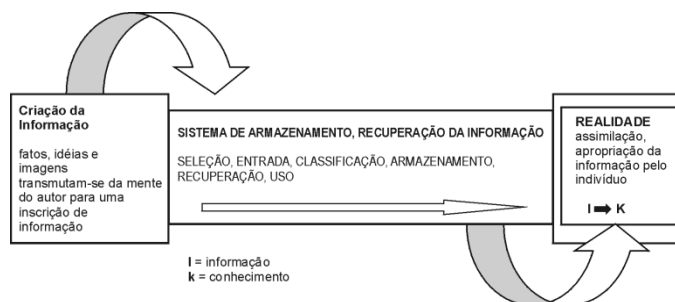
A informação não deve ser confundida com dado. Informação são “dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos” (McGEE; PRUSAK, 1994, *apud* FALCÃO, 2012).

A importância da informação para o desenvolvimento da sociedade é apontada por Barreto (1999, p. 2) como

um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo social. Estabelece-se uma relação entre informação e conhecimento que só se realiza se a informação for percebida e aceita como tal, colocando o trabalhador em um estágio melhor, consciente de si mesmo e inserido no mundo onde se realiza sua aventura individual.

Barreto (2002) afirma que a informação se move em dois níveis: fluxos de informações internos e externos. A agregação, o armazenamento e a recuperação da informação fazem parte dos fluxos internos. Já os fluxos externos correspondem à criação da informação a partir das ideias, e sua assimilação transforma informações em **conhecimento**.

A representação do processo de transformação de dados em informação e posteriormente em conhecimento é apresentada na **Figura 1**.



**Figura 1. Sistema de armazenamento e recuperação da informação**

Fonte: Barreto, 2002, p. 70.

O sistema de informação vai além da necessidade de uso da informação e inclui três fases ou etapas: criação da informação, sistema de armazenamento e recuperação e, por último, a fase chamada de realidade, em que ocorre a

apropriação da informação pelos trabalhadores (BARRETO, 2002), como apresentado na **Figura 1**.

Assim, o sistema de informação possibilita transformar dados em informações para posteriormente, com a sua utilização, torná-los conhecimento. Para que a informação se torne conhecimento, apesar de haver critérios de restrição para determinados grupos, a sua localização e acesso deverão estar disponíveis em tempo hábil.

Quanto à organização da informação, Barreto (2003) orienta que a informação deverá ser estocada de forma racional em espaços físicos e virtuais, tais como bibliotecas, museus, arquivos, banco de dados, sistemas de informações. A informação poderá ser reunida, selecionada, reformatada e armazenada a partir da utilização de **sistemas de informação**.

Para melhor entendimento da função dos sistemas de informação, citamos a compreensão apresentada por Oliveira (2011, p. 26) que os considera como

processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

O conceito de sistemas de informação dado pelo Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ, 2006, p. 6) é:

conjunto organizado de políticas, procedimentos, pessoas, equipamentos e programas computacionais que produzem, processam, armazenam e proveem acesso à informação proveniente de fontes internas e externas para apoiar o desempenho das atividades de um órgão ou entidade.

Setzer (1999) considera que, para gerar conhecimento, além da interpretação, como acontece com a informação, necessitamos também de vivência do objeto. O conhecimento pode ser explícito, quando é transmitido numa linguagem formal, ou tácito, quando é de origem pessoal e surge da experiência. Para Nonaka e Takeuchi (1997), este segundo tipo de conhecimento é difícil de ser formulado e comunicado. Ampliando a discussão, Monteiro e Falsarella (2007) apresentam a definição de **conhecimento organizacional** como a capacidade coletiva de desenvolvimento de atividades que não são passíveis de serem desenvolvidas individualmente.

Tendo em vista o grande volume de informações diárias nas organizações, com graus de importância diferentes, a **gestão da informação** é a possibilidade de organizar, definir fluxos, filtrar e garantir buscas eficientes sempre que for necessário.

A gestão da informação é implementada por “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento para o trabalhador e seu grupo”, em que a informação está “associada ao conceito de ordem e redução da incerteza” (BARRETO, 1994, p. 1).

Para Monteiro e Falsarella (2007, p. 86), a gestão da informação pode ser definida como “conjunto de atividades voltadas à informação como busca, obtenção, tratamento, agregação de valor, armazenamento, disponibilização, uso e retroalimentação.”

Para Choo, corresponde a um conjunto de tarefas que abrangem as atividades de aprendizagem organizacional e que necessitam

enfocar os contextos sociais e situacionais do uso da informação, pois o significado e o propósito da informação são dados através do compartilhamento de energia mental e afetiva entre pessoas envolvidas na solução de problemas (CHOO, 1995 *apud* BRUSAMOLIN, 2011, p. 17).

Essa visão pode ser corroborada por Oliveira (2011) quando define que os dados trabalhados geram informações que são imprescindíveis para gerar novos conhecimentos para os gestores, possibilitando, assim, que eles possam tomar decisões mais eficientes.

### **2.5.1 Gestão de documentos e arquivos**

Para melhor entendimento da expressão **gestão de documento e arquivos** e a sua importância, iniciaremos este subitem com a apresentação dos conceitos das palavras que compõem a expressão: “**documento**” e “**arquivo**”.

**Documento** pode ser considerado qualquer registro produzido para a formalização de alguma informação; tem como finalidade a utilização de suas informações para a tomada de decisões futuras. Schellenberg amplia o conceito, possibilitando esclarecer melhor a definição de documento e suas possíveis formas de apresentação:

Todos os livros, papéis, mapas, fotografias ou outras espécies documentárias, independentemente de sua apresentação física ou características, expedidos ou recebidos por qualquer entidade pública ou privada no exercício de seus encargos legais ou em função das suas atividades e preservados ou depositados para preservação por aquela entidade ou por seus legítimos sucessores como prova de suas funções,

sua política, decisões, métodos, operações ou outras atividades, ou em virtude do valor informativo dos dados neles contidos (2006, p. 41).

Assim, entendemos que um “documento” não se caracteriza apenas na forma física comumente entendida, em papel impresso, ou de forma digital. O autor reforça a importância do documento como um registro de informações para a tomada de decisões futuras.

Ademais, a definição de **arquivo** apresentada por Vieira (2005) identifica como conjunto de documentos produzidos “naturalmente” pelas organizações, no decorrer de suas atividades: “arquivo é formado pelo conjunto de documentos que o integram, o conjunto de relações naturais e artificialmente estabelecidas entre esses documentos e o conjunto dos instrumentos e disposições técnicos que os suportam” (p. 40).

Complementando, o *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística* (BRASIL, 2005) define arquivo como:

- Conjunto de documento produzidos e acumulados por determinada entidade (pública, privada, pessoal, familiar) utilizando diversos tipos de suporte;
- Instituição ou serviço que tem como finalidade a guarda, o processamento técnico e a conservação de um conjunto de registros;
- Instalações destinadas ao funcionamento de um espaço para a guarda e conservação; e
- Móvel destinado à guarda de documento.

Originado na literatura da disciplina de Arquivologia, o termo **gestão de documentos** aparece associado aos programas de gestão de documentos e das políticas de arquivo, dos quais decorrem os conceitos de administração de documentos e de arquivos e de sistemas de arquivos. Esse termo também pode ser encontrado associado à gestão de política de tratamento de documentos e à gestão eficaz dos seus processos informacionais. Santos (2008) define que no campo da Administração encontra-se o controle eficaz e sistematizado da movimentação de documentos, desde a sua criação, movimentação, manutenção, utilização até a destinação.



Para Jardim (1987), a definição de gestão de documentos e arquivos corresponde ao tratamento de todas as atividades inerentes à produção e tramitação do documento durante o seu ciclo de vida.

O ciclo de vida da documentação é definido por Schellenberg (2006); segundo ele, todo documento de arquivo é identificado pela frequência e tipo de utilização. Indolfo; Campos e Oliveira (1995) definem gestão de documentos como o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. O *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística* (BRASIL, 2005) a define como conjunto de arquivos que, independentemente da posição que ocupam nas respectivas estruturas administrativas, funcionam de modo integrado e articulado na persecução de objetivos comuns. Ainda de acordo com esse *Dicionário* (BRASIL, 2005), a administração de arquivos inclui direção, supervisão, coordenação, organização e controle das atividades de um arquivo.

A gestão de documentos aproxima-se dos princípios desenvolvidos pela Administração Científica, do ponto de vista da melhoria dos processos produtivos. No caso dos arquivos, o objetivo é a otimização do ciclo de vida dos documentos, garantindo a preservação e o acesso às informações produzidas e acumuladas por uma organização. Portanto, podemos dizer que administrar documentos assume o mesmo significado que gestão de documentos e arquivos e está vinculado diretamente à discussão na ciência da Administração. Reforçando, Vieira (2005) considera que arquivar um documento é um “ato administrativo” e que esse ato está relacionado à necessidade de mantê-lo pelo tempo necessário para que sirva de instrumento de prova e de valor das atividades de determinada organização.

Internacionalmente, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) considera que a função da gestão de documentos nos arquivos nacionais tem o objetivo de alcançar economia e eficácia; para tal, envolve as fases de produção, utilização, conservação e, como última fase, a destinação (RHOADS,1983).

No Brasil, a preocupação com o tema pode ser constatada no Art. 5º da Constituição Federal de 1988, que garante o acesso às informações pelos cidadãos. Esse artigo gerou o desenvolvimento de uma legislação arquivística que inclui a Lei nº 8.159/91 e o Decreto nº 1.173/94, que contemplam a criação do CONARQ e do

Sistema Nacional de Arquivo. Tais órgãos públicos têm como missão orientar quanto ao recolhimento, tratamento, preservação e divulgação do patrimônio documental, apoiando-se nas decisões governamentais de caráter político-administrativo e garantindo ao cidadão pleno acesso à informação.

Para Jardim (1997), a necessidade de gestão de documentos surge da conjunção de diversos fatores, tais como:

- Evolução das técnicas utilizadas, decorrente dos avanços tecnológicos;
- Demanda de tratamento de documentação nas fases corrente e intermediária;
- Demanda dos usuários por informações com agilidade e confiabilidade;
- Classificação e avaliação diferenciada dos documentos; e
- Critérios para identificar o tempo de vida útil de cada documento e as formas de descarte.

É um desafio para os gestores pensar em ter alinhamento entre os sistemas de informação e a necessidade de um sistema de gestão de documentos.

Para Jardim (1997), o desenvolvimento de um sistema de gestão de documentos pode ser realizado em quatro níveis de diferentes abrangências:

- **Mínimo** – estabelecimento de procedimentos de recolhimento de documentos para o devido tratamento e encaminhamento à organização arquivística pública dos documentos com valor permanente;
- **Mínimo ampliado** – complementa o anterior e inclui a existência de arquivo intermediário;
- **Intermediário** – acrescenta ao mínimo ampliado a adoção de formulários e controles de envio e recebimento;
- **Máximo** – além das necessidades já listadas, inclui a automação em todos os momentos.

Assim, consideramos que os documentos e arquivos e seus sistemas de gestão são de extrema importância para que a organização cumpra a sua missão,

possibilitando transparência e eficácia a partir da garantia de acesso à informação e à memória das organizações.

## 2.6 Síntese

Este capítulo procurou apresentar a discussão atualizada de temas da área de Administração para determinar quais os elementos de cultura organizacional e de que maneira influenciam no processo de mudança organizacional e tecnológica das organizações brasileiras.

A revisão da literatura reforça a interferência da cultura brasileira nas organizações nacionais, encontrada principalmente nos estudos dos autores Hofstede (2007), Motta e Alcadipani (1999), Freitas (1991 e 2007a), Motta (1996) e DaMatta (1990).

Na formação da cultura organizacional, os principais autores abordados foram Fleury (1987), Machado (2004) e Torreão (2007), que apresentam diversos elementos e relações passíveis de gerenciamento encontrados numa organização.

As possibilidades de mudança cultural, como chave para a mudança organizacional e tecnológica foram apresentadas pelos seguintes autores: Schein (1992), Torreão (2007) e Srour (2012), entre outros.

A discussão sobre a mudança organizacional e tecnológica apresentada neste capítulo buscou identificar autores nacionais e internacionais, entre eles Wood Jr. (1995a, 1995b), Hernandez e Caldas (2002) e Oreg, Vakola e Armenakis (2011). Ademais, abordamos neste subtópico a resistência, suas causas e possíveis formas de gerenciamento, além da apresentação das questões relativas à mudança organizacional e tecnológica.

Por fim, a discussão sobre sistemas de gestão da informação e de gestão de documentos e arquivos teve como proposta elucidar a importância dos temas nos estudos da ciência da Administração. Entre outros autores, o subtópico contou com as contribuições de Barreto (1999, 2002 e 2010), Monteiro e Falsarella (2007), Jardim (1997), Schellenberg (2006) e Indolfo, Campos e Oliveira (1995), entre outros.

A identificação dos elementos da cultura organizacional apresentados neste capítulo forma a base conceitual para a análise da cultura organizacional do nosso estudo de caso e dos resultados que serão apresentados no **Capítulo 4** desta dissertação.

Assim, assumimos o entendimento da importância da mudança organizacional e tecnológica na área da Administração, sua capacidade de articulação e mobilização de diversos recursos dentro de uma organização a partir do gerenciamento dos elementos da cultura organizacional.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas as escolhas metodológicas para o alcance dos objetivos propostos. Como definido no **Capítulo 2**, o objetivo geral deste trabalho é mapear e analisar os elementos da cultura organizacional que influenciam na mudança organizacional e tecnológica.

Este capítulo conterà os seguintes subtópicos: **Etapas da pesquisa, Tipo de pesquisa, Campo de pesquisa, Instrumentos de coleta, Tratamento de dados** e, por último, as **Limitações das escolhas metodológicas**.

As escolhas metodológicas levaram em consideração que os elementos que compõem uma cultura organizacional apresentam diversos entendimentos e definições, sendo um conceito difícil de ser identificado. A cultura organizacional envolve fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos que interferem no comportamento dos trabalhadores.

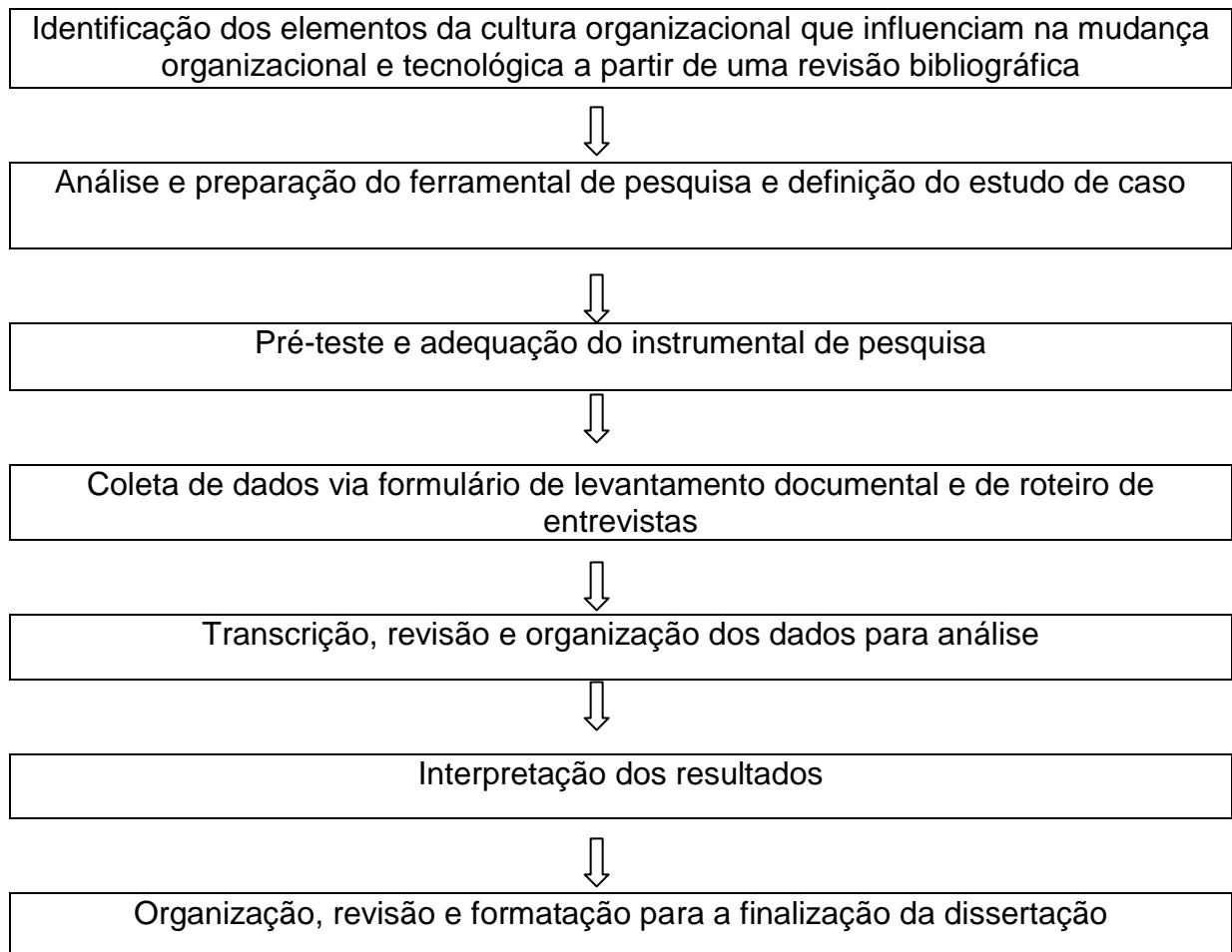
Este capítulo reforça a importância de tornar o estudo claro e delimitado quanto ao que deverá ser estudado, dando os limites e as abrangências necessárias para a conclusão do estudo e assim dar respostas ao nosso problema:

**Quais elementos da cultura organizacional, e de que maneira, influenciaram no processo de mudança organizacional e tecnológica na organização?**

#### 3.1 Etapas da pesquisa

Na elaboração das etapas da pesquisa acolhemos as orientações referentes ao planejamento e acompanhamento de um estudo de caso fundamentado por Yin (2001), tendo em vista o desejo de compreender um fenômeno considerado complexo, que envolve elementos de uma cultura organizacional. Optamos pela utilização de um formulário de levantamento documental (GIL, 2002) e de um roteiro de entrevistas (DUARTE, 2002) para a coleta de dados. Mapeamos e analisamos os fatores da cultura organizacional presentes na organização estudada, com base nas contribuições dos autores citados no **Capítulo 2**.

Resumimos as etapas de nossa pesquisa na **Figura 2**:



**Figura 2. Etapas da pesquisa**

Fonte: Elaboração própria

### 3.2 Tipo de pesquisa

A escolha pela abordagem qualitativa foi feita em virtude de ela ser considerada a mais utilizada nos estudos organizacionais (ANTONELLO; GODOY, 2009), possibilitando tratar fenômenos complexos que incluem aspectos inconscientes de uma cultura organizacional. Ademais, a pesquisa qualitativa se aplica a uma abordagem empírica, com maior possibilidade de reflexão da realidade, visto que possibilita a interpretação dos dados de forma mais subjetiva, julgando as

experiências e os comportamentos humanos que não são explicáveis por fatores visíveis ou externos (HOLANDA, 2006).

Quanto **aos fins**, esta pesquisa foi classificada como **descritiva**, que tem como objetivo identificar as características de uma determinada população ou de algum fenômeno na área organizacional (VERGARA, 2010). Quanto **aos meios**, optamos pelo **estudo de caso** como estratégia para alcançar os resultados elaborados por meio de pesquisa de campo em uma organização previamente escolhida, que experimentou um processo de mudança organizacional e tecnológica. Assim, entendemos que tais escolhas possibilitam o aprimoramento das informações e dos processos identificados na organização estudada.

O estudo de caso foi identificado como uma das estratégias mais utilizadas na área de comportamento organizacional e amplamente usada quando os problemas de estudo são situações cotidianas. Para Gil (2002), essa estratégia visa explorar as situações presentes na vida da organização que não estão claramente definidas. Godoi; Silva; Bandeira-de-Mello (2010) complementam que o estudo de caso deve ser utilizado para julgar a qualidade e a relevância dos resultados de implantação de projetos ou programas.

Essa estratégia possibilita maior compreensão da mudança organizacional e tecnológica, permite analisar as forças históricas, as pressões contextuais e entender como se dá a dinâmica dos profissionais na aceitação ou resistência aos processos/programas implantados.

Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser considerado uma inquirição empírica utilizando múltiplas fontes para investigar fenômenos dentro de um contexto da vida real em que a fronteira entre o fenômeno e o contexto não está definidamente clara. O autor apresenta o estudo de caso como uma abordagem qualitativa e sugere a coleta de evidências em documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta ou participante e também como opção para pesquisas de investigação de fenômenos que acontecem no cotidiano.

Para o estudo de caso definimos como **campo de pesquisa** a Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), que será apresentada no **Capítulo 4** desta dissertação. Observam-se na organização particularidades facilitadoras na obtenção dos dados, como acessibilidade aos documentos institucionais para o levantamento documental e aos

profissionais entrevistados, que atuam da área de gestão de documentos e arquivos, devido à inserção da pesquisadora na organização.

Dessa forma, a escolha possibilita a exploração de espaço delimitado, utilizando coleta de dados por meio de fontes múltiplas de informação – no caso deste estudo, a partir de entrevistas e de levantamento documental (HOLANDA, 2006).

Para um estudo de caso algumas decisões precisam ser tomadas:

1. Onde observar? Na ENSP.
2. Quando observar? Após a implantação do sistema de gestão de documentos e arquivos.
3. Quem observar? Os trabalhadores que utilizam um sistema de gestão de documentos e arquivos.
4. O que observar? Os elementos da cultura organizacional que influenciam no processo de mudança organizacional e tecnológica.
5. Como observar? Por meio de roteiro de entrevistas e de levantamento documental.

O estudo de caso em questão seguiu as orientações de Yin (2001), em que foi definido o seguinte roteiro:

1. Definir claramente o problema (**Capítulo 1**);
2. Definir a abrangência do estudo (**Capítulo 1**);
3. Elaborar os instrumentos para a coleta de dados (**Apêndices A, B e C**);
4. Proceder à análise dos resultados, com a comparação com teorias (**Capítulo 4**);
5. Apresentar conclusão com considerações finais (**Capítulo 5**).

Os estudos sobre os temas cultura organizacional e mudança organizacional e tecnológica fazem parte, há algumas décadas, das agendas internacionais de pesquisa (CGEE, 2010) que abrangem as discussões sobre criação e avaliação das novas ferramentas, bem como dos novos arranjos organizacionais e suas práticas gerenciais.



### 3.3 Universo e amostra da pesquisa

Esta seção apresenta as escolhas de **universo e amostra**, registrando assim um conjunto de características do estudo de caso realizado.

A decisão na escolha do tipo de **amostra**, ou parte do universo, foi pela facilidade de acesso, também chamada **acessibilidade**. Este tipo de amostragem não requer rigor estatístico e é indicado para estudos exploratórios em que não se requer elevado nível de precisão (GIL, 2002). Outro critério adotado foi o não probabilístico chamado **esgotamento**, que é utilizado para finalizar a coleta de dados quando alcançar informações necessárias para análise e conclusão do estudo.

### 3.4 Coleta e tratamento dos dados

Para a nossa pesquisa optamos pela análise de documentos produzidos pela organização na área de gestão de documentos e arquivos e pela utilização de um roteiro de entrevistas. O Formulário para Levantamento Documental se encontra no **Apêndice A** e um roteiro para entrevistas está no **Apêndice B**.

#### 3.4.1 *Formulário de Levantamento Documental*

Considera-se que um levantamento documental abrange documentos produzidos e disponíveis em arquivos da organização, além de, possivelmente, documentos com alguma consolidação de dados, tais como relatórios e estatísticas. Esse tipo de levantamento possibilita melhor visão do problema da pesquisa e da própria organização estudada e principalmente atende ao nosso objetivo específico de descrever a evolução dos procedimentos do sistema de gestão de documentos e arquivos da ENSP. Apesar de sua aproximação com a pesquisa bibliográfica, o levantamento documental apresenta peculiaridades interessantes. Dentre elas estão

a possibilidade de conhecer a organização que está sendo estudada – visto que os documentos produzidos possuem importantes dados de natureza histórica –, apresentar baixo custo para a pesquisa e, geralmente, ser de fácil acesso à documentação (GIL, 2002). Esse levantamento foi realizado em documentos produzidos pela organização estudada, vislumbrando identificar documentos com relevância para o tema da pesquisa.

A utilização de um Formulário de Levantamento Documental (**Apêndice A**) tem como finalidade levantar dados para atender ao objetivo específico de descrever a evolução dos procedimentos do sistema de gestão de documentos e arquivos da ENSP. O formulário foi elaborado para classificar os documentos da seguinte forma:

- Data de produção: dia, mês e ano identificados no documento;
- Origem do documento: fonte de sua elaboração;
- Tipo de documento: procedimento, portaria interna, memorando, ofício, relatório;
- Assunto do documento: se o mesmo é referente à gestão da informação, recuperação e preservação de documentos, orientação de como arquivar, orientação descarte e treinamento;
- Resumo do documento.

### **3.4.2 Roteiro de entrevistas**

A opção de utilizar roteiro de entrevistas deve-se ao fato de este instrumento ser flexível e possibilitar o levantamento de informações consideradas subjetivas, como as que envolvem os elementos da cultura, e permitir o surgimento de outras informações importantes, além das planejadas. Esse instrumento possibilita o encontro entre duas pessoas, em que uma delas obtém informações a respeito de um determinado assunto a partir de uma conversa de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 2007), que pode ser gravada e posteriormente transcrita para análise dos depoimentos.

Para a construção das perguntas que compõem o roteiro foram utilizados os elementos da cultura organizacional que atuam a favor da introdução de mudança organizacional e tecnológica, definidas no **Capítulo 2**. São eles:

- clima organizacional;
- comprometimento;
- criatividade;
- líder, liderança e herói;
- interação e troca;
- poder;
- normas e procedimentos;
- processo de comunicação;
- rituais e cerimônias;
- tabus;
- competência da organização;
- vontade política.

As perguntas que compõem o roteiro de entrevistas (**Apêndice B**) foram divididas em três grandes blocos temáticos, definidos como: Cultura, Mudança Organizacional e Tecnológica e Gestão da Informação.

Cada bloco foi composto por perguntas referentes ao tema, apresentando primeiramente questões mais simples de responder, seguidas de questões mais complexas, de forma que o respondente manifestasse a sua percepção dos temas. Em complemento ao roteiro de entrevistas, identificamos a necessidade de apresentar aos entrevistados cartões de definições dos blocos temáticos (**Apêndice C**) para que tivessem melhor compreensão sobre cada tema a ser respondido.

Objetivando detectar problemas no roteiro de entrevistas, seguimos as orientações de Duarte (2002) sobre a necessidade de aplicação de pré-testes para identificar se as perguntas definidas no roteiro suscitavam outras, se levavam a indagações intermináveis ou se não ofereciam respostas aos questionamentos do presente estudo. Para essa testagem foram realizadas três entrevistas com a participação de trabalhadores da organização estudada com conhecimentos na área de gestão da informação. Os profissionais que participaram do pré-teste não foram

convidados a participar das entrevistas finais. A aplicação dos três pré-testes tinha como objetivo obter respostas para as seguintes perguntas:

- ✓ Foram utilizados jargões, palavras técnicas, emocionais ou palavras vagas?
- ✓ As perguntas foram diretas e não manipulativas?
- ✓ Foi modificado o tom de voz inadequadamente?
- ✓ As perguntas foram claras o suficiente para a compreensão?
- ✓ A entrevista seguiu a sequência das perguntas?
- ✓ As perguntas estão dispostas por ordem de dificuldade?
- ✓ Foram necessárias perguntas complementares?
- ✓ Novas perguntas precisam ser acrescentadas ao roteiro?

Cada questão do roteiro foi classificada como resposta adequada (RA) ou resposta inadequada (RI) e foram sinalizadas as adequações necessárias. Essa classificação objetivou avaliar em que medida as respostas foram suficientes para a análise dos elementos da cultura organizacional que influenciam no processo de mudança organizacional e tecnológica na organização.

Foi constatada a aceitação de todos os que participaram no pré-teste, mas a compreensão das questões teve alguma variação. Tais resultados foram imprescindíveis para o aprimoramento do roteiro, possibilitando:

- 1) adequação na sequência das perguntas;
- 2) adequação do tamanho e da linguagem de algumas perguntas;
- 3) inclusão de perguntas que não foram previstas no roteiro de entrevistas preliminar;
- 4) exclusão de questões que não apresentaram respostas satisfatórias;
- 5) servir como possibilidade de treino para a coleta.

Todos os sujeitos envolvidos neste estudo foram esclarecidos sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios na assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que se encontra no **Apêndice D**, e do Termo de autorização do uso de depoimentos, no **Apêndice E**, documentos exigidos pelo Comitê de Ética em Pesquisa. Foram informados também sobre o caráter confidencial das informações fornecidas e foi assegurado sigilo sobre sua participação.

Consideramos que os resultados para as adequações do roteiro de entrevistas configuram aspecto relevante na medida em que valida o instrumento de coleta de dados e conseqüentemente possibilita o alcance dos resultados necessários para a análise dos dados.

### **3.4.3 Coleta dos dados**

Os dados foram coletados em dois momentos. O primeiro visou atender ao objetivo específico de descrever a evolução dos procedimentos do sistema de documentos e arquivos da ENSP, utilizando um levantamento documental abrangendo documentos oficiais da organização que tratam da gestão da informação, mais especificamente da gestão de documentos e arquivos. A identificação dos documentos foi realizada por meio de pesquisa nos arquivos físicos e digitais disponibilizados no portal institucional.

No segundo momento foi aplicado o roteiro de entrevistas a uma amostra, com o objetivo de identificar os elementos da cultura organizacional que atuam a favor da introdução de mudança organizacional e tecnológica e para descrever a evolução dos procedimentos de um sistema de gestão de documentos e arquivos e identificar os elementos da cultura organizacional mais representativos e relevantes vigentes na organização estudada. Foram entrevistados doze profissionais com conhecimentos na área de gestão da informação, mais especificamente em gestão de documentos e arquivos.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da ENSP nos primeiros dias de janeiro de 2013, diretamente na sala do entrevistado ou em sala de aula da organização, onde permaneciam apenas a pesquisadora e o entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização do entrevistado e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**Apêndice D**) e do Termo de autorização do uso de depoimentos (**Apêndice E**), sendo posteriormente transcritas. Durante as entrevistas foi dada aos entrevistados liberdade para acrescentar comentários que considerassem pertinentes sobre os temas Cultura, Mudança Organizacional e Tecnológica e Gestão da Informação.

Para o desenvolvimento deste trabalho de campo, foi estabelecido o seguinte roteiro:

1. Contato telefônico para convite e agendamento do dia, horário e local da entrevista. Este primeiro contato teve como objetivo sensibilizar o entrevistado e solicitar a sua participação;
2. Encontro com o entrevistado no dia, horário e local agendado portando gravador, roteiro de entrevistas (**Apêndice B**), cartões de definições (**Apêndice C**), Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**Apêndice D**) e Termo de Autorização do Uso de Depoimentos (**Apêndice E**) impressos;
3. Esclarecimentos aos entrevistados sobre o estudo, seus riscos e benefícios, exposição dos objetivos e verificação da aceitação;
4. Coleta da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**Apêndice D**) e do Termo de Autorização do Uso de Depoimentos (**Apêndice E**);
5. Gravação da entrevista; e
6. Agradecimentos e sinalização quanto à importância da participação.

A dificuldade enfrentada durante esta etapa da pesquisa foi basicamente quanto à disponibilidade do profissional de participar da entrevista, alguns por indisponibilidade de horário e outros por questões pessoais. No período de 02 a 11 de janeiro de 2013 foram entrevistados os doze profissionais, que tiveram suas falas gravadas com autorização formal. O agendamento das entrevistas foi interrompido quando avaliamos que o volume de informações apresentava qualidade e que o material obtido era considerado suficiente para a análise dos elementos da cultura organizacional que influenciam no processo de mudança organizacional e tecnológica na organização estudada.

#### **3.4.4 Tratamento dos dados**

Os documentos identificados foram compilados utilizando o programa Microsoft Word; a análise será detalhada no **Capítulo 4** desta dissertação. O passo

seguinte foi uma leitura para registro dos seguintes dados: data de elaboração, localização física, origem, tipo de documento, abrangência, assunto e uma pequena descrição do conteúdo do documento.

Para as entrevistas, o passo seguinte foi transcrever as gravações, organizá-las utilizando o programa Microsoft Word e analisá-las com base na categorização dos elementos apresentados no **Capítulo 2**. Os resultados encontrados foram analisados segundo os elementos da cultura organizacional definidos em cada categoria de tema e especificados no subitem **3.4.2** deste capítulo. O material passou por leitura minuciosa para a busca de palavras descritoras relacionadas aos elementos da cultura organizacional.

### 3.5 Limitações das escolhas metodológicas

No decorrer deste capítulo apresentamos o método e os instrumentos escolhidos, justificando seus pontos fortes e ganhos positivos para a pesquisa em questão. Porém eles apresentam também algumas limitações identificadas por Vergara (2010) e Gil (2002) e apresentadas a seguir:

- A abordagem **qualitativa** apresenta dados subjetivos, necessitando tempo para a coleta e a análise dos dados;
- Os resultados do **levantamento documental** podem não apresentar representatividade devido à escassa documentação sobre o assunto;
- O uso da **entrevista** como instrumento de coleta de dados tem limitações, visto que os entrevistados podem dar respostas falsas, enviesadas, bem como as perguntas podem ser induzidas pelo entrevistado.

Em especial, para a redução do possível esvaziamento e formalismo da entrevista, utilizamos as sugestões de Godoi; Silva; Bandeira-de-Mello (2010) como, por exemplo, ter simpatia, respeito, não intimidade, utilização de linguagem adequada, falar menos e escutar mais, além das sugestões de Duarte (2002) relacionadas à postura do entrevistador, como: controle das expressões corporais, evitando gestos de repulsa, desaprovação, rejeição, desconfiança ou dúvida quanto

às respostas. Assim, consideramos que a entrevista pode ser utilizada como instrumento de investigação para cumprir os objetivos do estudo.

Sabendo das limitações apresentadas, que são consideradas em qualquer tipo de investigação, procuramos neutralizá-las contornando as dificuldades que surgiram durante o processo de estudo.



## **4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos pela pesquisa qualitativa para analisar os elementos da cultura organizacional e de que maneira esses elementos influenciam nos processos de mudança organizacional e tecnológica na organização, a partir da apresentação das informações resultantes do levantamento documental e das entrevistas realizadas.

O capítulo será apresentado em duas partes. A primeira parte utilizará os resultados do levantamento documental e das entrevistas que correspondem ao bloco de perguntas relativas à evolução dos processos de trabalho na implantação da Gestão de Documentos e Arquivos na ENSP.

A segunda parte apresentará os resultados baseando-se nas questões do roteiro de entrevistas que correspondem aos blocos temáticos definidos como: Cultura Organizacional e Mudança Organizacional e Tecnológica.

Os sujeitos desse estudo foram os trabalhadores que desenvolvem atividades de gestão de documentos e arquivos ou que tenham sido treinados no gerenciamento da documentação institucional. A palavra “trabalhador” foi escolhida para representar o conjunto de profissionais da organização estudada. Abrange todos os servidores públicos, terceirizados, bolsistas e estagiários que atuam na ENSP. Esse termo é utilizado na organização, conforme poderá ser observado nos depoimentos dos entrevistados.

### **4.1 A evolução dos processos do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - ENSP**

A Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP), escolhida para o estudo de caso, é uma unidade técnico-científica da Fiocruz. Foi criada na década de 1950 para atuar na capacitação e formação de recursos humanos para o SUS e para o sistema de ciência e tecnologia, na produção científica e tecnológica e na prestação de serviços de referência no campo da Saúde Pública. Além disso, a ENSP mantém cooperações técnicas em todos os estados e municípios brasileiros,

além de convênios com várias organizações nacionais e internacionais atuantes em diversos campos da saúde. Sua missão é gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde, por meio de pesquisa, formação de trabalhadores na saúde pública, prestação de serviços assistenciais e técnico-especializados, visando à melhoria das condições de saúde da população (BRASIL, 2010).

Para o cumprimento de sua missão, faz-se necessário preservar a memória institucional a partir de processos informacionais que servem como base indispensável à melhoria dos padrões de desempenho e do processo decisório para uma gestão eficaz. A produção documental da ENSP é volumosa e necessita de eficiência no manejo dos arquivos e da informação arquivística; dessa forma, o gerenciamento dos documentos e arquivos é indispensável para preservar a memória institucional.

Como foco do nosso estudo de caso, optamos por avaliar a implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, considerado uma mudança organizacional e tecnológica. Esse sistema tem como objetivo tornar a organização mais eficiente e, conseqüentemente, alcançar suas metas de produção e de prestação de serviços à comunidade, conforme apoiado pela definição de Robbins (1999) sobre mudança organizacional.

#### **4.1.1 Gestão de documentos e arquivos**

A implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos na Fiocruz foi formalizada pela publicação de uma portaria interna em 3 de agosto de 2009 (**Anexo A**) que estabelece políticas e programas de gestão de documentos e arquivos para todas as unidades da Fiocruz. Na ENSP, a implantação do novo sistema teve como objetivo a melhoria dos padrões de eficiência no manejo dos arquivos e das informações arquivísticas, que são indispensáveis nos processos gerenciais e administrativos para a preservação da memória institucional. O novo sistema foi iniciado em 2006, antes da publicação da portaria interna, com a elaboração de um projeto de pesquisa denominado A Gestão de Documentos na Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca e sua Contribuição para o

Desenvolvimento de Boas Práticas Administrativas na Fiocruz (**Anexo B**). Esse projeto tinha como objetivo implantar ações na organização visando ao adequado gerenciamento da produção, uso, armazenagem e destinação dos documentos, bem como condições de acesso e maior eficiência na recuperação da informação. Abrangendo todos os setores da ENSP, o projeto teve como objetivos específicos:

1. realização de um diagnóstico do acervo documental produzido e acumulado;
2. levantamento da produção documental corrente;
3. treinamento da equipe;
4. elaboração de normas e procedimentos;
5. orientação e acompanhamento da equipe;
6. criação de um Arquivo Intermediário;
7. microfilmagem e digitalização de documentos; e
8. acompanhamento de projetos de ensino.

Assim, este estudo de caso pretende apresentar informações sobre a implantação desse sistema a partir dos resultados do levantamento documental nos arquivos da organização, da documentação que trata a gestão de documentos e arquivos e dos depoimentos de doze entrevistados. Gil (2002, p. 55) justifica a importância do estudo de caso para uma visão da situação institucional.

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados.

#### **4.1.2 Levantamento documental**

O levantamento documental teve abrangência na gestão da informação, mais especificamente sobre a documentação referente à gestão de documentos e arquivos da organização estudada. Esse levantamento identificou, nos arquivos digitais e impressos, o total de 26 documentos, detalhados no **Apêndice F**. Foram analisados os seguintes documentos:

1. Instrução para preenchimento de listagem descritiva;
2. Procedimentos para transferência de acervos arquivísticos;
3. Registro de processo de trabalho para a organização do acervo da Secretária Acadêmica;
4. Registro de processo de trabalho para a conferência dos documentos transferidos para o Arquivo Intermediário;
5. Ementa do treinamento no Sistema Geral de Administração no módulo de controle de documentos;
6. Registro de processo de trabalho para o procedimento de visita técnica;
7. Registro de processo de trabalho para o acondicionamento de prontuários antigos do Centro de Saúde Escola Germano Sinval Faria;
8. Procedimento Operacional Padrão transferência para o Arquivo Intermediário;
9. Portaria Interna 353/2009 (**Anexo A**);
10. Orientação para uso de papel reciclado;
11. Questionário de diagnóstico e levantamento da produção documental;
12. Formulário de listagem descritiva do acervo;
13. Especificações dos materiais de consumo para uso na gestão de documentos;
14. Ementa do curso de Gestão de Documentos e Arquivos: aspectos conceituais e práticos;
15. Código de classificação de documentos da Fundação Oswaldo Cruz;
16. Registro de processo de trabalho para a atualização de informações no sistema (SIMIUS) e organização física dos documentos referentes ao Curso de Formação Pedagógica em Educação Profissional;
17. Registro de processo de trabalho para a orientação de consulta e empréstimos de documentos no Arquivo Intermediário;
18. Relatório contendo o Diagnóstico Documental da Escola Nacional de Saúde Pública;
19. Formulário de recibo de empréstimo de documentos;
20. Registro de processo de trabalho para acompanhamento das atividades de microfilmagem e digitalização dos documentos de ensino no serviço de gestão acadêmica;

21. Projeto de pesquisa intitulado A Gestão de Documentos na Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca e sua Contribuição para o Desenvolvimento de Boas Práticas Administrativas na Fiocruz (**Anexo B**);
22. Registro de processo de trabalho para os procedimentos da transferência de documentos;
23. Manual de redação da Presidência da República Federativa do Brasil;
24. Parecer técnico sobre pastas suspensas;
25. Proposta de tabela de temporalidade da área de ensino; e
26. Orientação do uso da identidade visual da Fiocruz.

Os documentos identificados no levantamento foram classificados na seguinte tipologia, definida no Formulário de Levantamento Documental (**Apêndice A**):

- Procedimento;
- Portaria interna;
- Memorando;
- Ofício;
- Relatório; e
- Outros.

Como resultado da classificação pela tipologia foram identificados: 19 procedimentos, 1 documento de portaria interna, 1 relatório. Não foram localizados memorandos ou ofícios produzidos pela ENSP que tratem do tema Gestão de Documentos e Arquivos, tampouco a documentação de formalização da implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos na ENSP em parceria com outras unidades da Fiocruz. Ademais foram identificados os seguintes tipos de documentos: 2 ementas de curso, 1 questionário de levantamento documental, 1 projeto e 1 parecer técnico.

Além do tipo, também classificamos por “assunto” os 26 documentos encontrados na organização. Registre-se que alguns documentos foram classificados em mais de um assunto.

O Formulário de Levantamento Documental (**Apêndice A**) considerou as seguintes alternativas de assunto:

- Arquivamento;
- Classificação;

- Descarte;
- Empréstimo;
- Preservação;
- Produção;
- Recuperação;
- Temporalidade;
- Transferência;
- Treinamento; e
- Outros.

Como resultado, identificamos que 10 documentos tratam de arquivamento, 8 sobre classificação dos documentos por assunto, 6 orientam quanto ao descarte dos documentos produzidos, 5 abordam empréstimos de documentos, 6 documentos analisados tratam das formas de preservação do acervo institucional, 4 orientam como produzir documentos institucionais, 5 quanto ao procedimento de recuperação, 3 orientam quanto à temporalidade de guarda da documentação, 7 são de orientação para a transferência de documentos, 4 tratam de treinamentos da equipe que atua na área de gestão de documentos e arquivos, além de 2 documentos classificados como Outros: um levantamento documental e um documento que orienta quanto à microfilmagem e à digitalização de arquivos.

Assim, do total de documentos da ENSP que foram analisados quanto à **tipologia**, a maioria é de “procedimentos”, demonstrando a importância na técnica para a instituição estudada. Quanto à classificação por **assunto**, identificamos que a maior parte trata de “arquivamento”, “classificação” e “orientação para transferência”. Dessa forma, sinaliza-se uma tendência à normatização sobre gestão de documentos e arquivos, principalmente na orientação de arquivamento, classificação e transferência de documentos.

#### **4.1.3 Perfil dos entrevistados**

O perfil dos profissionais entrevistados é apresentado no **Quadro 2**, classificado segundo nível de atuação, área de atuação, tipo de vínculo, acesso ao

treinamento em gestão de documentos e ano de entrada na organização, de modo a possibilitar a interpretação do fenômeno estudado; foram escolhidos a partir dos seguintes critérios:

- 1) possuir atribuições na área de gestão;
- 2) ter conhecimento no sistema de gestão de documentos e arquivos;
- 3) ter entrado na organização em data anterior a 2006, data de início da implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos; e
- 4) representar as áreas de atuação da organização.

## Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Nível de atuação	Área de atuação	Tipo de vínculo	Treinamento em Gestão de Documentos	Ano de entrada na ENSP
1	Operacional	Comunicação	Terceirizado	não	2003
2	Operacional	Pesquisa	Terceirizado	sim	1995
3	Operacional	Assistência	Terceirizado	sim	2002
4	Operacional	Assistência	Terceirizado	sim	2010
5	Operacional	Infraestrutura	Terceirizado	sim	1997
6	Operacional	Ensino	Servidor	sim	2007
7	Gerencial	Pesquisa	Servidor	sim	1986
8	Operacional	Ensino	Terceirizado	não	1993
9	Operacional	Infraestrutura	Servidor	sim	1987
10	Gerencial	Assistência	Terceirizado	sim	1994
11	Gerencial	Ensino	Servidor	sim	1994
12	Operacional	Ensino	Terceirizado	sim	1992

Fonte: elaboração própria

Quanto ao nível de atuação registramos que, dos 12 profissionais entrevistados, todos atuantes na área de gestão, 3 atuam no nível gerencial e 9 no nível operacional; quanto ao vínculo, 8 são contratados por empresas de terceirização e 3 são servidores públicos federais.

Quanto à área de atuação na organização, sinalizamos que 4 desenvolvem atividades profissionais no ensino, 3 na assistência, 2 na pesquisa e na infraestrutura e 1 trabalhador de comunicação institucional.

Destaca-se que os entrevistados 4 e 6 foram incorporados à organização nos anos de 2010 e 2007, respectivamente, e por isto não responderam sobre como era tratada a documentação antes de 2006, data de início da implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos.

Identificamos também que, do total de entrevistados, 2 não participaram de treinamentos de orientação em gestão de documentos e arquivos, porém o entrevistado de número 1 demonstrou conhecer todos os procedimentos do sistema.

Dos 12 entrevistados, identificamos que 2 tiveram entrada na organização após a implantação do sistema, porém as suas entrevistas foram classificadas como válidas por oferecem informações significantes sobre mudança organizacional e tecnológica e cultura organizacional.

A identidade dos entrevistados foi mantida em sigilo; seus nomes foram substituídos pela identificação de número sequencial de 1 a 12, total de entrevistas. Na construção das interpretações apresentadas neste capítulo, as falas dos entrevistados, em alguns momentos, foram desmembradas para fazer reagrupamento para a interpretação dos dados. Nesse sentido, foram utilizadas apenas as falas dos participantes, eliminando as referências, dados pessoais e a área em que atuam na organização estudada.

O quadro com o perfil dos entrevistados permite verificar que foi possível entrevistar profissionais do nível operacional e gerencial em diferentes áreas de atuação, com vínculos de terceirizados e servidores, tendo assim representantes de diversos segmentos da organização estudada. Porém registramos que não foram entrevistados os idealizadores do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, assim como não participaram os responsáveis pela implantação desse sistema na ENSP.

#### ***4.1.4 A implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos***

Visto que a gestão de documentos e arquivos é definida como um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes a produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de um documento nas fases corrente e intermediária, conforme descrito no **Capítulo 2**, para atender a esta definição as informações recolhidas serão analisadas em relação aos seguintes tópicos:

1. Orientações de como produzir um documento;
2. Controle dos documentos produzidos e recebidos pela organização;
3. Tempo de guarda dos documentos;



4. Local de guarda dos documentos;
5. Destinação final dos documentos;
6. Mecanismo de recuperação dos documentos;
7. Materiais adequados para utilização no acondicionamento da documentação produzida;
8. Classificação dos documentos produzidos na organização; e
9. Normas e procedimentos em gestão de documentos.

Por considerar que o treinamento é um dos facilitadores no processo de mudança organizacional e tecnológica e que estimular a participação dos agentes internos possibilita êxito no processo de mudança (TORREÃO, 2007), incluímos a análise das informações também em relação aos seguintes tópicos:

10. Participação na implantação do sistema; e
11. Treinamentos em gestão de documentos e arquivos.

Esses 11 tópicos serão detalhados a seguir em três tempos distintos, conforme apresentados no quadro comparativo da evolução dos processos de trabalho do sistema de gestão de documentos e arquivos (**Apêndice G**). Os três tempos de evolução da implantação do sistema de gestão de documentos e arquivos correspondem a:

- 1) Antes do ano de 2006:

Identificar como era tratada a documentação antes de 2006, data de início da implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos. A partir das informações das entrevistas e do levantamento documental, identificar que orientações sobre o tema existiam e como os profissionais eram instruídos e treinados para o gerenciamento e tratamento dos arquivos institucionais;

- 2) Durante a implantação:

Utilizar os objetivos do projeto de implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (**Anexo B**) para apresentar os resultados dos depoimentos dos entrevistados sobre a percepção de como foi proposta a mudança organizacional e tecnológica na organização estudada;

- 3) Nos dias de hoje:

Identificar como os profissionais entrevistados tratam os documentos produzidos e que procedimentos foram incorporados para o manejo da documentação e da maneira de organizar seus arquivos.

### **1. Orientações de como produzir um documento**

Para produzir um documento institucional faz-se necessária a padronização da formatação, das medidas e tipo de fonte, definição do conteúdo do rodapé, utilização da logomarca, estruturação do texto formal, entre outros.

Um profissional, dos 12 entrevistados, teve contato com o Manual de Redação da Presidência da República, que é de abrangência nacional, porém todos os demais entrevistados declararam que produziam os documentos utilizando a formatação que já existia no seu setor.

A forma de produzir vinha da Presidência, sobre a logo, a formatação, o tipo de letra, tudo vinha da Presidência (Entrevistado 12).

No levantamento documental identificamos um documento, de abrangência da Fiocruz, de orientação quanto à utilização da identificação visual da organização para a formatação de documentos oficiais elaborados em diversos setores da Fiocruz. Porém esse documento não foi citado pelos entrevistados, o que indica que essa norma não é divulgada na organização e confirma que não existe padronização na formatação dos documentos institucionais.

Verificamos que o novo Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos não elaborou nenhuma orientação a ser seguida pelos profissionais da organização quanto à forma de elaborar um documento oficial. O único documento encontrado refere-se à orientação da utilização do papel reciclado para a produção de documentos. Ali consta que o papel branco deverá ser utilizado nas impressões finais e o papel reciclado nas impressões preliminares. Para a reprodução de cópias e de documentos com menor prazo de guarda, o indicado é o papel reciclado. Essa medida é para atender a uma política de sustentabilidade que orienta a compra de materiais reciclados, em atendimento ao parecer do Arquivo Nacional. Entretanto, isso alerta sobre a falta de estudos comprobatórios da qualidade e durabilidade dos papéis reciclados disponíveis no mercado brasileiro.

Como resposta à questão do roteiro para identificar se houve mudanças incorporadas no dia a dia, os 10 entrevistados com experiência em gestão de documentos registram que não modificaram, após a implantação do novo sistema, a

forma de produzir e de elaborar os documentos institucionais. Os entrevistados 4 e 6 não possuem experiência na organização antes do ano de 2006 e por isso não souberam responder a essa questão.

## **2. Controle dos documentos produzidos e recebidos pela organização**

Para este tópico, questionou-se sobre quais instrumentos existiam para o controle da documentação institucional, e se eram utilizados pelos profissionais no desenvolvimento de suas atividades de gestão. Entendemos que o controle está relacionado à movimentação do documento dentro da organização e corresponde ao registro do recebimento e da entrega dos documentos.

Como resultado das entrevistas, identificamos que antes de 2006 não havia nenhum tipo de orientação de como deveria ser feito esse controle, cada profissional executava da maneira que considerava mais eficiente. Conforme comprovado nos depoimentos apresentados a seguir, parte dos entrevistados utilizava (1) cadernos de protocolo, (2) listagens manuais e (3) outras formas de controle.

(1) Usava um caderno, e o arquivo não era por código, era memorando, carta, ofício [...] (Entrevistado 2).

(1) Era tudo registrado num caderno de protocolo (Entrevistado 7).

(1) Usava o caderno de protocolo que tinha no setor para anotar a entrega dos documentos (Entrevistado 10).

(1 e 2) A gente tinha um caderno onde a numeração era sequencial. Tinha folhas em que a gente imprimia os números e íamos colocando as datas, o assunto e outros dados, tudo era manualmente (Entrevistado 12).

(2) A movimentação era em uma folha no tamanho ofício e ali tinha uma numeração de 1 a 100, e a gente, conforme ia liberando os memorandos, a gente ia registrando (Entrevistado 5).

(2) Para controlar, eu tinha digitada a lista e ia alimentando à mão (Entrevistado 8).

(2) No meu setor tinha listagens (Entrevistado 11).

(3) Eu acho que eram cópias, trabalhávamos com muitas copias naquela época (Entrevistado 3).

(3) Eu não tinha controle, cada pastinha tinha um título e eu ia arquivando (Entrevistado 1).

(3) Eu tinha uma codificação particular, se eu passasse para outro não aconteceria nada, porque ficaria perdido (Entrevistado 9).

Durante o levantamento documental não identificamos, no novo Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, a existência de manual ou guia de orientação direcionado aos profissionais de gestão com orientações de como deveria ser o controle da entrega e recebimento de um documento institucional. Apesar de não localizar procedimento sobre o tema, identificamos a ementa de um treinamento de orientação de como utilizar um sistema informatizado para controle da tramitação de documentos a partir da anexação de arquivo digital e seu acompanhamento, entrega e recebimento.

Nos dias de hoje, conforme resultados das entrevistas, as formas de controle da documentação continuam as mesmas utilizadas pelos profissionais antes do novo sistema, isto é, sem utilizar o sistema informatizado proposto para todas as unidades da Fiocruz.

### **3. Tempo de guarda da documentação**

O tempo de guarda de um documento é definido por uma tabela de temporalidade. Essa tabela determina o prazo de permanência de cada documento conforme a sua finalidade. A definição dessa tabela, além de preservar a memória institucional, possibilita a redução do espaço físico destinado para guarda da documentação. Possibilita também agilidade na recuperação e redução dos custos operacionais. Essa tabela define o tempo de guarda de cada documento, registrando o tempo de guarda no setor que o produziu, no arquivo intermediário, e a sua destinação final (descarte ou guarda permanente). Outra informação na tabela é a finalidade de cada documento e a sua destinação, que poderá ser a guarda permanente ou descarte. Para Schellenberg (2006), o tempo de guarda é definido pela frequência e pelo tipo de utilização de cada documento de arquivo.

A partir dos depoimentos dos entrevistados, identificamos que o tempo de guarda da documentação na organização, antes de implantar o sistema, era definido por cada profissional, visto que não havia critérios, tampouco orientações de por quanto tempo o documento deveria ser preservado. Os depoimentos seguintes apresentam a experiência de alguns entrevistados quanto à falta de critérios na definição do tempo de guarda da documentação:

Guardava por uns dois anos a documentação e depois descartava (Entrevistado 2).

Guardava por um ano. Quando acabava o projeto trocava tudo. Na verdade, documento como memorando, que era de pouca importância, a gente não guardava, já os outros a gente guardava por algum tempo (Entrevistado 3).

No final de ano eu sempre fazia uma limpeza, uma organização, nos arquivos de documentos (Entrevistado 8).

Os documentos ficavam na caixa de cada curso, e alguns documentos ficavam na pasta até ter cumprido a existência do curso, depois eram descartados (Entrevistado 11).

O descarte dos documentos era feito anualmente ou depois de dois anos (Entrevistado 12).

No levantamento documental identificamos a existência de uma proposta de tabela de temporalidade da área de ensino, elaborada pela equipe de implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos. Porém não encontramos registros de sua formalização dentro da organização, tampouco a utilização da proposta mencionada pelos setores relacionados à área de ensino da ENSP.

Como resultado das entrevistas, 9 profissionais registraram que atualmente acompanham o tempo de vida da documentação e que encaminham a documentação produzida para a guarda no Arquivo Intermediário após dois anos, conforme depoimento a seguir:

Hoje eu tenho noção de quanto tempo um documento pode ficar aqui comigo e depois encaminho para o Arquivo Intermediário (Entrevistado 10).

Os demais entrevistados informaram que não são responsáveis, em seus setores, pela transferência dos documentos produzidos para o Arquivo Intermediário.

#### **4. Local de guarda dos documentos**

Para este item os entrevistados foram questionados sobre o local de guarda da documentação, especificamente quanto às características do espaço físico utilizado. Para que a documentação seja preservada, é necessário que a organização esteja atenta à segurança, ao sigilo, à higienização e à limpeza adequada, prevenção contra incêndio, calor e umidade. Também são necessários cuidados com a saúde do profissional durante o manuseio para a sua proteção contra poeira e fungos que possam existir nos documentos.

A não identificação, no levantamento documental, de manuais ou guias existentes na organização com orientações sobre os cuidados com a guarda da

documentação antes de 2006 é ratificada nas respostas dos entrevistados. A seguir estão alguns trechos dos depoimentos:

Guardava toda a documentação no armário (Entrevistado 2).

Todos os documentos fora de uso ficavam numa sala (Entrevistado 3).

Os documentos antigos ficavam no armário de aço onde a gente ia arquivando, porque era pouca coisa (Entrevistado 5).

Ficavam em caixas de arquivo dentro da sala (Entrevistado 8).

Dependendo da quantidade, a gente guardava em armários. Quando eram poucos documentos, a gente utilizava pastas e ficavam guardadas no próprio setor ou outros espaços (Entrevistado 9).

Sempre ficava numa sala própria, destinada para isso (Entrevistado 10).

Eu deixava organizado por ano e depois colocava nas caixas tipo boxe. (Entrevistado 12)

Identificamos que, com a implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, foi estruturado um espaço denominado Arquivo Intermediário, com a finalidade de guarda da documentação que não é utilizada com frequência pelos profissionais.

Como resultado do levantamento documental, foram identificados alguns documentos elaborados pela equipe de Gestão de Documentos e Arquivos que orientam quanto ao acondicionamento, cuidados com a higienização e guarda da documentação nos arquivos correntes e no Arquivo Intermediário.

Do total de 12 profissionais que participaram das entrevistas, 9 registraram que mudaram o local de guarda da documentação, utilizando o Arquivo Intermediário, e os demais entrevistados registraram que não são responsáveis pela guarda dos documentos.

Agora tem um lugar em que, quando precisa, podemos recuperar os documentos que estão lá (Entrevistado 2).

Jardim (1997) orienta que o desenvolvimento de um sistema de gestão de documentos pode ser desenvolvido em quatro níveis de diferentes abrangências, conforme apresentados no **Capítulo 2**. Podemos considerar que os resultados até agora apresentados caracterizam a implantação do Sistema de Gestão de Documentos da ENSP como no nível intermediário, que inclui a montagem de

arquivo intermediário e elaboração de formulários de recebimento e envio de documentos.

Porém identificamos que, apesar de a maioria dos entrevistados utilizarem o Arquivo Intermediário como local para guarda de sua documentação, alguns registram que não estão enviando documentos para esse Arquivo, conforme alguns depoimentos dos entrevistados sobre esse assunto:

Agora a documentação fica guardada no armário, e a gente fica aguardando a liberação para mandar para o Arquivo Intermediário (Entrevistado 2).

Eu tenho até tentado implantar isso aqui, mas como a gente também não consegue mandar para o Arquivo Intermediário [...] (Entrevistado 3).

Estava sendo feito, mas agora não tem mais Arquivo Intermediário, não está sendo recebida nenhuma documentação (Entrevistado 7).

Hoje eu tenho noção de quanto tempo um documento pode ficar aqui comigo, tenho noção de como arquivar, armazenar e classificar, mas não tenho como transferir para o Arquivo Intermediário (Entrevistado 10).

A gente esta tentando se enquadrar, mas essa questão, do ano passado para este ano, que ficou em aberto, o fechamento do Arquivo Intermediário nos deu um desequilíbrio, porque a gente estava com hábito de mandar para o arquivo (Entrevistado 12).

A suspensão do recebimento dos documentos pelo Arquivo Intermediário, registrada por alguns entrevistados, gera descontinuidade nas atividades de gestão de documentos e arquivos.

## **5. Destinação final dos documentos**

A importância das formas de descarte de documentos é reforçada por Indolfo; Campos e Oliveira (1995), que orientam que as diversas fases da gestão de documentos – produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento na fase corrente e na intermediária – culminam na destinação final, que, na área da gestão de documentos, corresponde à eliminação do documento ou ao seu recolhimento para guarda permanente após a avaliação da sua importância para a organização.

Quando questionados sobre qual era o destino dos documentos produzidos, os entrevistados afirmaram que, antes de 2006, não existiam orientações e o destino era o lixo da organização, sem nenhuma avaliação sobre a importância do documento para a memória institucional, como registrado nos depoimentos a seguir:

Eu rasgava e jogava no lixo todos os documentos (Entrevistado 2).

Rasgava tudo (Entrevistado 3).

Amassava o documento e jogava fora (Entrevistado 5).

As coisas que não teriam mais utilidade, que tinha passado o tempo, a gente rasgava, picava bem e jogava no lixo (Entrevistado 8).

Não tinha destino certo, a gente colocava na lixeira, essa era a realidade dos documentos (Entrevistado 9).

Muita coisa foi perdida, foi jogada fora por achar que não tinha mais finalidade (Entrevistado 10).

Eram rasgados todos os documentos (Entrevistado 11).

Não tinha arquivo intermediário, e todos os departamentos tinham uma sala com um monte de coisas guardadas, inclusive alguns documentos (Entrevistado 7).

Como resultado do levantamento documental (**Apêndice F**), verifica-se que sete documentos tratam sobre o assunto transferência e três referem-se à importância de identificar a temporalidade de guarda dos documentos produzidos pela organização.

Apesar de 9 profissionais terem transferido documentos para o Arquivo Intermediário e os demais entrevistados registrarem que não são responsáveis, no setor em que atuam, pela transferência da documentação, como identificado nos depoimentos apresentados no item 4 (**Local de guarda dos documentos**), o Arquivo Intermediário atualmente não está recebendo documentação.

## 6. Mecanismo de recuperação dos documentos

Outro item constante do roteiro de entrevistas está relacionado com a identificação das ferramentas utilizadas pelos profissionais para a recuperação dos documentos arquivados.

Com base nas entrevistas concluímos que a organização não oferecia ferramentas padronizadas para a recuperação e cada profissional definia a melhor maneira de recuperar a documentação. Apresentaremos alguns depoimentos sobre a experiência dos profissionais antes de 2006:

Eu tinha pastas identificadas na minha sala (Entrevistado 1).

Eu sabia o que estava dentro do armário, botava uma identificação por ano e quando precisava ia diretamente naquele ano para buscar o documento (Entrevistado 2).



A gente dividia os memorandos no arquivo mesmo, porque era um arquivo pequeno. Eram memorandos, RCO (requisição de compras), ofícios, e era fácil, sim, porque tinha poucos documentos, por conta do volume pequeno (Entrevistado 5).

Eram separados por ano, e não por assunto do documento (Entrevistado 7).

Não tinha controle, era pelo nome do curso, na pasta do curso (Entrevistado 8).

A documentação do nosso setor ficava em caixas boxe, separadas por ano (Entrevistado 10).

A gente tinha uma organização dentro da cada armário. Deixava bem especificado na caixa quais os documentos e fazia uma listagem por armário, prateleira, caixa (Entrevistado 12).

Como resultado do levantamento documental, identificamos três documentos de orientações produzidos pela equipe de Gestão de Documentos e Arquivos com instruções de como proceder para recuperar documentos localizados no Arquivo Intermediário. As orientações são utilizadas pelos entrevistados sempre que necessitam desarquivar um documento:

Antes a gente descartava os documentos, mas agora tem um lugar para guardar. Quando a gente precisa, pode recuperar os documentos que estão guardados no Arquivo Intermediário (Entrevistado 2).

Quando eu usava a gestão de documentos, quando eu mandava uma caixa para o Arquivo Intermediário, depois podia solicitar a eles, era tudo organizado (Entrevistado 3).

A padronização na forma de recuperar a documentação poderia ter sido alcançada se a organização estudada utilizasse o sistema informatizado de controle da tramitação de documentos. Tal sistema, apresentado no levantamento documental em forma de ementa de curso, possibilita a anexação do documento digital e acompanha a sua entrega ao destino e o andamento das providências que devem ser tomadas, de acordo com o conteúdo do documento.

Assim, não foram identificadas propostas de mecanismos de recuperação sugeridas pelo novo sistema para recuperação de documentos nos arquivos correntes que ficam em posse dos profissionais de gestão. Essa falta de proposta institucional e padronizada de mecanismos de recuperação pode ser comprovada nos resultados das entrevistas, em que todos os 12 entrevistados sinalizaram que não houve mudanças nos mecanismos de recuperação de documentos.

## **7. Materiais adequados para utilização no acondicionamento da documentação produzida**

Quanto ao acondicionamento dos documentos, que corresponde a embalar ou guardar documentos de forma apropriada à sua preservação e acesso, identificamos como resultado das entrevistas que o uso mais frequente, antes de 2006, era de caixas boxe, pastas de elástico e pastas suspensas. Também foram citadas pastas de papelão e pastas tipo “Jeka”, que possuem um grampo de aço para fixar os documentos.

Durante o levantamento documental foi identificado um documento que trata deste assunto e tem como objetivo minimizar o uso inadequado de materiais de consumo para acondicionamento. O documento produzido em 2009 descreve as especificações dos materiais de consumo: pastas suspensas, pastas intercaladoras (internas), caixas tipo boxe, sacos plásticos para guarda de documentos, cliques e grampos de aço inoxidável para encadernar documentos e processos. Além desse documento, foi identificado um parecer técnico sobre a qualidade das pastas suspensas compradas pela organização e as rotinas de organização física dos documentos referentes a alguns cursos oferecidos pela ENSP.

No roteiro de entrevistas não foi prevista uma questão sobre os tipos de materiais utilizados atualmente para o acondicionamento dos documentos. Essa decisão deu-se por identificar que a compra é efetuada por órgão central e não individualmente pelos setores da organização estudada.

## **8. Classificação dos documentos produzidos na organização**

A classificação desses documentos é de responsabilidade dos profissionais que produzem o documento. O instrumento técnico utilizado para classificação, o Código de Classificação de Documentos, proposto para uso em toda a Fiocruz, é composto de uma relação estruturada de maneira hierárquica de temas e assuntos que abrangem todas as atividades finalísticas da organização.

Na organização estudada, a classificação dos documentos teve início a partir de 2006, quando foi divulgado aos profissionais da organização o Código de Classificação. Identificamos que todos os profissionais tiveram acesso ao Código, porém somente 9 profissionais, dos 12 entrevistados, utilizam a tabela de códigos, como asseguram os depoimentos a seguir:

Antes eram pastas com nomes, agora são pastas com códigos; antes eu não tinha uma listagem, agora coloquei uma listagem com os códigos de classificação de documentos (Entrevistado 2).

Todos os documentos são classificados seguindo a normatização dos novos códigos (Entrevistado 12).

Os entrevistados que não utilizam o Código de Classificação de Documentos da Fiocruz responderam que não são responsáveis, em seus setores, pela classificação dos documentos que são transferidos para o Arquivo Intermediário.

### **9. Normas e procedimentos em gestão de documentos**

Consideramos como normas e procedimentos um conjunto de processos para adequação dos profissionais às atividades desenvolvidas em uma organização. A importância das normas e procedimentos pode ser confirmada por Srour (2012), que define que uma organização é considerada um grande espaço de acúmulos e de trocas de conhecimentos.

Na tentativa de identificar a existência de normas e procedimentos na área de Gestão de Documentos e Arquivos, incluímos no roteiro de entrevistas uma pergunta sobre a suficiência e disponibilidade das normas e procedimentos.

Como resultado das entrevistas, registramos que, antes de 2006, não existiam normas ou procedimentos de orientação quanto à forma de tratar a documentação. Dos 12 entrevistados, 10 responderam que não havia normas.

No levantamento documental, nos diversos documentos produzidos, a equipe da Gestão de Documentos e Arquivos (**Apêndice F**) identificou que existem atualmente 5 documentos disponíveis no portal institucional da ENSP com orientações de como tratar a documentação produzida pelos trabalhadores. No resultado das entrevistas, 2 profissionais não souberam responder, um entrevistado (1) achou insuficiente e nove entrevistados (2) consideram suficiente. Ademais, a maioria considera (3) que as normas e os procedimentos existentes não estão acessíveis ou são pouco divulgados. Podemos verificar essas percepções em alguns depoimentos dos entrevistados:

(1) Eu acho que deveria ter mais normas, não são suficientes para o andamento do trabalho (Entrevistado 1).

(2 e 3) Considero que foram suficientes. Mas, eu acho que quem não fez o curso vai ficar meio perdido. Poderia ter uma maneira de divulgar melhor até para que outras pessoas, pesquisadores que às vezes querem guardar a

documentação nas suas salas, pudessem ter a noção de como fazer correto (Entrevistado 2).

(2 e 3) Quanto às normas, elas são suficientes, mas o acesso é que não é claro, não é bem divulgado (Entrevistado 3).

(2 e 3) São suficientes, sim, mas eu acho que o próprio profissional não lê muito essas regras. Eles deveriam ler para saber o que já tem de normas (Entrevistado 4).

(3) Eu acho que as normas e os procedimentos deveriam ser mais bem divulgados, pois as pessoas não têm essa noção. Eu acho que, de uma forma geral, é importante que as normas sejam bastante divulgadas (Entrevistado 8).

O conhecimento e acesso dos trabalhadores às normas e procedimentos da organização, para entender como as atividades precisam ser desenvolvidas, são de extrema importância para o funcionamento eficiente da organização.

## 10. Participação na implantação do sistema

A participação dos profissionais na implantação do novo sistema é primordial para o bom desenvolvimento do trabalho. Para Oliveira, Santos e Tadeucci (2011), quando isso acontece o grau de envolvimento dos trabalhadores é percebido em todo o processo, e não apenas na sua função específica.

Questionados se consideravam que a sua experiência foi, de alguma forma, aproveitada, 10 dos profissionais que foram entrevistados afirmam que durante a implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos tiveram a oportunidade de contribuir com suas experiências para a construção da nova forma de tratar a documentação.

Concluimos que a experiência dos entrevistados serviu como base para a elaboração de procedimentos sobre a gestão de documentos e arquivos, visto que os treinamentos aconteceram antes da data de elaboração de alguns documentos que foram localizados no levantamento documental (**Apêndice F**). Podemos corroborar essa afirmativa utilizando depoimentos dos entrevistados, conforme alguns selecionados e apresentados a seguir:

Eu já fazia a organização dos documentos, o que ajudou para o método novo (Entrevistado 2).

A minha experiência foi aproveitada, sim. Conversamos, foi explicado tudo como era feito aqui, explicaram a importância do arquivo e o que a gente precisava fazer para se adequar às novas inovações (Entrevistado 8).

Houve interesse em buscar conhecer como era organizado o nosso arquivo, para tentar construir as regras, os prazos e como organizar os documentos (Entrevistado 11).

Consideramos que é importante o envolvimento dos trabalhadores nas etapas da mudança organizacional e tecnológica, de modo a aproveitar as experiências de cada trabalhador (HELOANI, 2003) para o maior envolvimento deles no processo de implantação do Sistema de Gestão de documentos e Arquivos.

Os Entrevistados 4 e 6 foram incorporados à organização depois de 2006 e por isso não participaram da implantação do novo sistema e não responderam sobre essa questão.

## **11. Treinamentos em gestão de documentos e arquivos**

Um dos elementos facilitadores para que a implantação de um novo sistema ou novo processo de trabalho aconteça de forma eficiente e ser considerada uma mudança organizacional e tecnológica é o treinamento dos profissionais envolvidos na nova ferramenta (BARRETO, 2002).

Quando questionados sobre como eram orientados para organizar os documentos da organização, 10 entrevistados responderam que nunca haviam participado, antes de 2006, de treinamentos de orientação de como deveria ser organizada a documentação produzida na organização. Os Entrevistados 4 e 6 não responderam, pois entraram na organização após o início da gestão de documentos e arquivos.

No levantamento documental, identificamos duas ementas de treinamentos direcionadas aos profissionais de gestão. Um dos cursos teve como proposta apresentar uma visão geral da gestão de documentos e arquivos, as vantagens da organização dos arquivos e a valorização dos arquivos como instrumento para a gestão eficiente das organizações. A segunda ementa trata do treinamento para a utilização de um sistema informatizado para controle da tramitação de documentos, com a possibilidade de anexação da imagem do documento e a garantia da preservação e acesso aos documentos.

Outro documento identificado, que pode ser considerado parte do treinamento da equipe, trata de orientação de como deverá ser o acompanhamento dos profissionais que arquivam documentos. O documento descreve como deverá ser o procedimento para o agendamento das visitas técnicas de orientação e avaliação

das condições dos documentos do setor visitado, além de orientar quanto à transferência de documentos para o Arquivo Intermediário.

Quando questionados se consideravam que os treinamentos e orientações foram suficientes na área de Gestão de Documentos e Arquivos, identificamos nas respostas que foram satisfatórios. Do total de 12 entrevistados, 2 não souberam responder e um acredita que não foram oferecidos treinamentos suficientes para todo o corpo de profissionais da organização estudada. Ademais, dentre os entrevistados que participaram dos treinamentos destacam-se alguns comentários sobre os treinamentos que foram oferecidos. São eles:

Eu acho que o treinamento foi muito amplo e não muito específico. Como foi para a Fiocruz inteira, e cada um tem uma particularidade que às vezes é difícil você identificar como fazer, eu acho que isso ficou deficiente nessa parte, tinha que ser mais focado (Entrevistado 3).

Acho que sim, foram oferecidos treinamentos e orientações suficientes. Na época eu lembro que tinha uma menina que vinha sempre. Ela vinha com a maior paciência para dar orientações complementares ao treinamento. Então eu acho que sim, foi o suficiente (Entrevistado 5).

Identificamos que apesar de a maioria dos entrevistados confirmar que os treinamentos foram suficientes, parte deles alega que houve descontinuidade na capacitação dos trabalhadores, com demonstram os depoimentos a seguir.

Acho que, num primeiro momento, foi fundamental esse treinamento. Agora, a atualização de conhecimento sempre existe e é necessário um curso mais estendido, mais amplo. Isso pode entrar no cronograma de treinamentos, com maior carga horária (Entrevistado 9).

Ofereceram muitos. O que aconteceu é que a gente teve um treinamento, mas a gente não teve a rotina de trabalho modificada para isso. É um fluxo tão grande de outras atividades que às vezes você não consegue realizar tudo efetivamente do modo como você gostaria (Entrevistado 12).

Observamos que os Entrevistados 5 e 9 atuam na área de Infraestrutura da organização e sinalizaram que os treinamentos foram suficientes; o Entrevistado 11, apesar de ter participado do treinamento, considera que os treinamentos oferecidos foram insuficientes.

Fica registrado que a falta de treinamento continuado prejudica a troca de informações entre os trabalhadores.

#### **4.1.5 Mudança organizacional e tecnológica na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca**

Uma mudança organizacional e tecnológica pode ser entendida como qualquer transformação de natureza, de origem estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana que tenha a capacidade de gerar impactos em partes ou no conjunto de uma organização (WOOD Jr., 1995a). Aplicando esse conceito aos resultados alcançados, sinalizamos que houve uma mudança **organizacional e tecnológica** com a implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos na ENSP, como apresentado a seguir.

Visto que não existiam orientações na organização para o gerenciamento de documentos e arquivos (**Apêndice G**), identificamos uma **mudança organizacional** na implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da ENSP, com as seguintes modificações na organização:

- a) mudança na forma de arquivamento dos documentos, com o uso do código de classificação;
- b) definição do tempo de guarda da documentação, utilizando a tabela de temporalidade;
- c) montagem de espaço destinado à guarda e ao tratamento da documentação, denominado Arquivo Intermediário;
- d) padronização de materiais de consumo e de mobiliários; e
- e) orientação de descarte dos documentos.

Quanto à **mudança tecnológica**, consideramos que com o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivo os trabalhadores da organização iniciaram o uso de algumas ferramentas informatizadas. Listamos algumas delas:

- a) uso do portal institucional como repositório de arquivos digitais classificados por assunto, possibilitando acesso mais rápido aos documentos;
- b) possibilidade de digitalização e microfilmagem de grandes massas documentais. Identificamos que foi dada prioridade à digitalização de documentos da área de ensino da ENSP;

- c) padronização das listagens descritivas de documentos, utilizando arquivo digital; e
- d) treinamento no sistema informatizado para controle de envio e recebimento de documentos entre os diversos setores da organização.

Entre os 12 entrevistados, encontramos 8 depoimentos que registram que a mudança organizacional e tecnológica proposta pelo Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos foi considerada positiva, conforme as falas:

Acho que com a Gestão de Documentos e Arquivos os documentos ficaram organizados. Quanto à guarda, eu fico despreocupada. Qualquer coisa eu tenho como recuperar um documento. No começo você fica quase neurótica para poder gravar todas aquelas normas novas, mas quando acostuma fica no automático (Entrevistado 1).

Eu só identifico pontos positivos, porque com o código de classificação fica mais fácil. Você faz uma listinha, tipo um roteiro, e através do código fica mais fácil de arquivar. Antes era uma pasta para cada assunto e ficavam várias pastas sem necessidade; agora está tudo mais enxuto, mais organizado (Entrevistado 2).

Eu só tenho ponto positivo. Acho que você sendo treinada é a melhor forma que tem para manter um documento que realmente precisa guardar. Às vezes você guarda de qualquer jeito e acaba estragando ou danificando o documento. E lá (Arquivo Intermediário) eles têm todo esse cuidado, tratamento, supervisão e a facilidade para qualquer um ter acesso (Entrevistado 3).

Hoje está um pouco mais organizado em relação à organização dos documentos (Entrevistado 4).

O arquivo possibilita cada vez mais o acesso, buscando uma coisa melhor, para ter acesso mais rápido à documentação e a preocupação em geral com o documento. A gente vê os professores satisfeitos em saber que a documentação está toda lá, guardada (Entrevistado 8).

Particularmente, para nós a gestão de documentos tem atendido e quando tem um documento que foge da nossa rotina a gente se orienta naquela relação e consegue identifica-lo para uma procura futura (Entrevistado 9).

Tivemos uma série de documentos importantes, memória institucional, que poderia ter sido perdida e no momento que teve treinamento a gente conseguiu classificar e enviar para o Arquivo Intermediário (Entrevistado 10).

Acho que como positivo é só trouxe melhorias, para melhor organizar os documentos (Entrevistado 12).

O Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, entretanto, apresenta algumas deficiências no seu funcionamento, como mostram os depoimentos dos entrevistados a seguir:



Acho que o nosso maior problema é espaço; estamos com o arquivo da sala lotado. Teve um trabalho que estava acontecendo e que paralisou, por exemplo, a digitalização da documentação dos alunos (Entrevistado 6).

Um ponto é retornar ao espaço físico do Arquivo Intermediário, tem documentos que eu guardo que não estão em espaço adequado. O prédio tem problemas de mofo e os documentos estão ficando todos aqui empilhados. Não tem mais supervisão nem acompanhamento desse trabalho (Entrevistado 7).

A parte da digitalização parou, mas a gente tem esperança de continuar, porque a gente não tem mais espaço para guardar tanto documento (Entrevistado 8).

Para esse processo de trabalho ter continuidade, terá que ter pessoas treinadas e pessoas concursadas para da continuidade ao trabalho. Esse serviço é de grande necessidade para a instituição e não tem como retroceder, tem que avançar (Entrevistado 10).

Faltam recursos, falta interesse, falta gente. Precisa ter uma política mais firme, mais forte. Precisa mostrar o que foi feito, divulgar e só assim é que se consegue continuar. Vejo que houve descontinuidade, porque as pessoas não têm interesse (Entrevistado 11).

O ponto negativo é a situação de descontinuidade: a gente entra num processo, numa rotina de melhorar o seu espaço físico e tudo para. Estamos há mais de um ano sem poder mandar material para o Arquivo Intermediário, então essa descontinuidade nos causa transtorno (Entrevistado 12).

A partir da identificação de que os Entrevistados 6, 8, 11 e 12 atuam na área de ensino da organização, verifica-se que eles sinalizam deficiência no funcionamento do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos e não consideram o sistema como uma mudança organizacional e tecnológica.

Utilizando a classificação proposta por Jardim (1997), o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da ENSP pode ser considerado, em sua abrangência, uma implantação intermediária. Para esse autor a implantação intermediária corresponde ao desenvolvimento do sistema até a adoção de formulários e controles de envio e recebimento de documento, como observamos no levantamento documental em que foram identificados documentos de orientações para controle de envio e recebimento.

Porém, devido ao fechamento do Arquivo Intermediário, observado nos depoimentos dos entrevistados, a classificação pode ser considerada no nível mínimo ampliado, como sugere o autor. O rebaixamento para esse nível leva em consideração a descontinuidade das atividades, que possibilita o não acesso à informação e, conseqüentemente, prejudica a preservação da memória institucional.

## 4.2 A cultura organizacional da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

A exploração dos elementos da cultura organizacional que influenciam o processo de mudança organizacional e tecnológica na organização estudada baseou-se na abordagem sugerida pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005), que sugere explorar os fatores que influenciam o comportamento dos trabalhadores envolvidos e as atividades organizacionais.

O roteiro de entrevistas inclui perguntas para identificar indícios dos elementos da cultura organizacional que influenciaram o processo de mudança organizacional e tecnológica na organização estudada, conforme apresentados no **Capítulo 2**. Os elementos escolhidos e a bibliografia correspondente são as seguintes:

- **Clima organizacional** (BARBIERI *et al*, 2003; SROUR, 2012);
- **Comprometimento** (OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011);
- **Criatividade** (BARBIERI *et al*, 2003; REÁTIGA, 2007; OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011);
- **Liderança, líder e herói** (MACHADO, 2004; OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011);
- **Interação e troca** (REÁTIGA, 2007);
- **Poder** (BARRETO, 1989; REÁTIGA, 2007);
- **Normas e procedimentos** (FLEURY, 1987; SCHEIN, 1992; AIMAN-SMITH, 2004; SROUR, 2012);
- **Processo de comunicação** (FLEURY, 1987; MORGAN, 2010; MACHADO, 2004);
- **Rituais e cerimônias** (FREITAS, 1991);
- **Tabus** (FREITAS, 2007a);
- **Competência da organização** (SCHEIN, 1992; OCDE, 2005); e
- **Vontade política** (BARRETO, 2009).

Na construção das interpretações aqui apresentadas, em alguns momentos os depoimentos dos entrevistados foram desmembrados para reagrupamento nos temas definidos para a interpretação das informações recolhidas, conforme apresentados a seguir.

## **1. Clima organizacional**

Iniciaremos a apresentação da análise a partir do elemento estudado que diz respeito ao resultado momentâneo da interação dos diversos elementos culturais, denominado clima organizacional. Apesar de ser considerado um instante preciso e sem regularidade (SROUR, 2012), a identificação do clima na organização poderá fornecer informações complementares aos demais elementos culturais.

Foram elaboradas duas questões sobre as perspectivas percebidas pelos trabalhadores no que se refere ao espírito de união entre os trabalhadores e quanto à preocupação da organização em proporcionar bem-estar aos trabalhadores. Estes itens foram identificados como primordiais na composição do clima organizacional.

Identificamos que a maioria dos 12 entrevistados acredita que a organização possui clima organizacional favorável, prevalecendo o espírito de união e companheirismo entre seus integrantes, conforme as respostas apresentadas a seguir:

Eu acho que sim. Nos assuntos que abrangem todo mundo, como reivindicações, alguma coisa sobre pagamento, plano de saúde, enfim, nesta parte eu acho que todo mundo é muito unido quando tem que resolver alguma coisa (Entrevistado 2).

Eu considero que é ótimo de trabalhar e o bem-estar fica por conta da liberdade que os funcionários e terceirizados têm, que isso deixa você mais à vontade para trabalhar (Entrevistado 5).

A gente vê algumas experiências para melhorar o clima, tanto na parte da direção quanto da própria equipe de gestão. Pessoas que estão lá em cima sempre estão perto, escutando, dando atenção, eles conversam e a gente vê algumas coisas serem modificadas e melhoradas. No dia a dia, a gente cultiva, às vezes, datas afetivas: Páscoa, datas de aniversários, Natal, e se não puder aqui dentro a gente sai, almoça fora. Isso é muito importante. Quando alguém está passando por problemas, a gente tenta ajudar e acompanhar aquela situação (Entrevistado 8).

Dentre os 12 entrevistados, identificamos que 2 profissionais responderam que o clima organizacional não está favorável ao incentivo de sua produção e desenvolvimento do trabalho, conforme o descontentamento manifestado nos seguintes depoimentos:

Quanto ao espírito de união, isso é muito relativo, não tem uma política institucional. Na pirâmide hierárquica, isso tem que partir de cima para baixo, e na questão de união hoje temos uma categoria dispersa, nós não temos uma unidade. Encontramos um grupo bem considerável de trabalhadores doentes, com estresse, porque o clima não está bom. A organização tem condição de investir numa melhoria, no bem-estar do trabalhador, tem que ter gente para pensar nisso (Entrevistado 9).

Sinceramente, eu acho que a gente só mostra união quando há um problema, fora isso nós somos todos muito individualistas (Entrevistado 12).

A partir da análise das respostas observamos que, para alguns entrevistados, o clima organizacional pode ser modificado por meio de: (1) encontros, (2) oficinas de trabalho, (3) treinamentos e (4) institucionalização de espaços que possam aproximar as pessoas da organização, conforme ilustrado nos depoimentos a seguir:

(1) Acho que os momentos de confraternização são uma forma de união de todos (Entrevistado 3).

(1, 2 e 3) Por que não tem o encontro de gestores da ENSP? Não tem oficinas de gestão? Quando tem treinamentos, é uma maneira de as pessoas se unirem, trocarem ideias, e isso deveria estar bem mais avançado (Entrevistado 7).

(1, 2 e 3) A ENSP cresceu muito, hoje tem muitas pessoas novas e já tem um tempo que não oferecem cursos. Não propriamente cursos, mas acho que poderia ter seminários, programações que nos façam participar, assistir e até mesmo dar contribuições. Acho que é por estar na parte administrativa, na área de gestão, e que não tem muito esta integração, e por isso não estar participando de algumas coisas (Entrevistado 10).

(1, 2 e 3) Os encontros têm o objetivo de modernizar. É o momento que você tem para você se permitir um olhar crítico, o que eu estou fazendo, o que eu posso identificar de errado, o que eu posso melhorar, e também permite interação com a equipe, a equipe se une, todos ficam com aquela ansiedade, com expectativa e empolgação, e isso contribui com a melhoria dos processos e melhora o clima (Entrevistado 11).

(4) Deveria olhar um pouco mais para a questão da religiosidade das pessoas, isso faz bem à saúde, e não adianta a saúde pública desconhecer isso. Algumas pessoas andam estressadas no dia a dia, tem pessoas dependentes de remédios, não dormem bem e não temos espaços para tratar de outros assuntos (Entrevistado 9).

(4) Na realidade, a gente fica aqui de 8h às 5h (da tarde) e nós não temos tempo para nada nesse horário, fora as coisas do trabalho. Pelo menos poderia ter pelo menos uma vez na semana um horário para você se tratar, para fazer uma fisioterapia, qualquer coisa, uma terapia, para que a gente possa ficar mais sadia (Entrevistado 4).

(4) A ENSP precisa saber que o nosso trabalho é estressante e que precisamos de algum tipo de relaxamento: massagem, alguma coisa rápida, mas alguma coisa nessa área. Talvez uma salinha, uma sala de convívio, que seja um espaço, a gente não tem espaço para nada que não seja do trabalho (Entrevistado 8).

Identificamos que, conforme o quadro do perfil, do total dos entrevistados, 3 atuam na área da Assistência da organização (Entrevistados 3, 4 e 10) e sinalizaram a necessidade de melhoria no clima organizacional.

Para a organização, a melhor percepção do clima organizacional favorece a entender o grau de satisfação emocional dos trabalhadores e assim propor ações e proporcionar melhor entendimento dos demais elementos culturais presentes na organização.

## **2. Comprometimento**

Este elemento é identificado nos profissionais que apresentam predisposição para a solução de problemas e principalmente têm envolvimento em todo o processo (OLIVEIRA, SANTOS e TADEUCCI, 2011).

Foram realizadas perguntas sobre a participação do entrevistado nas mudanças na área de gestão e quanto à solução de problemas do dia a dia. Seguem alguns depoimentos dos entrevistados que comprovam a existência do comprometimento na organização.

Sim, sempre. Principalmente na rotina da secretaria, quando alguma coisa não esta bem, eu falo que precisamos mudar. Não esta dando certo dessa forma, e pensei desta forma: eu tenho liberdade de tentar colocar em prática o que você pensa e as ideias que você dá; se forem compatíveis, são colocadas em prática e todos acham isso importante, isso dá estímulo (Entrevistado 1).

Eu vejo da seguinte maneira: quando a gente quer realmente tomar uma atitude, participar, a gente entra em contato com a direção e marca uma reunião. Cada trabalhador aqui dá a sua opinião e tenta ver realmente o que pode ser feito (Entrevistado 4).

A gente tem que procurar inovações para adequar e ficar atualizado nas atividades do nosso setor (Entrevistado 8).

Acredito que na organização ainda existam pessoas, funcionários que fazem por onde e contribuem tentando resolver os problemas que acontecem, mudar e fazer a diferença na organização (Entrevistado 10).

Sempre fui mantenedora de muitas informações e às vezes eu tive que fornecer e fomentar informações para que a direção pudesse tomar decisões importantes (Entrevistado 12).

Em alguns momentos, os entrevistados alegam que seu comprometimento está vinculado diretamente ao grau de autonomia que suas chefias e a direção da

organização oferecem para que possam executar as suas funções. Os depoimentos a seguir apresentam a percepção do grau de autonomia na organização.

Às vezes você quer, até tenta de uma maneira diferente se comprometer mais, mas você não pode, tem que seguir aquilo que já está estabelecido (Entrevistado 2).

Eu consigo fazer as coisas, mas autonomia total eu não tenho, eu não posso modificar nenhum processo de trabalho sem passar pela minha chefia direta (Entrevistado 6).

A organização pode querer, mas ela tem que dar condições: dar espaço físico, dar equipamentos, pessoas [...]. Entendo e percebo que eu tenho autonomia controlada e sei até onde eu posso ir, sei o que posso fazer (Entrevistado 11).

Registramos que o Entrevistado 11 é chefe direto do Entrevistado 6 e que os dois profissionais sinalizam em seus depoimentos que detêm autonomia limitada.

Dos 12 entrevistados apresentamos o comentário do Entrevistado 7, que registra que as propostas de solução dos problemas na área de gestão não são compartilhadas entre os trabalhadores, conforme este depoimento:

Atualmente, qualquer mudança depende das afinidades, a gestão é muito centralizadora, todos os setores só fazem o que o chefe manda, tudo vem de forma impositiva e as novas regras têm que ser cumpridas (Entrevistado 7).

De acordo com Torreão (2007), para obter êxito no processo de mudança da cultura de uma organização e na aceitação de novos processos de trabalho um dos fatores que precisa ser levado em consideração é o grau de comprometimento dos trabalhadores. Assim, consideramos que, quando uma organização não estimula a participação e não disponibiliza autonomia aos seus trabalhadores, possui profissionais com baixo comprometimento.

### **3. Criatividade**

Encontramos criatividade em ambientes organizacionais que estimulam a cooperação e valorizam seus trabalhadores pelo incentivo à participação. Esse elemento cultural diz respeito à forma de resolver problemas ou à síntese de novas ideias.

Quando questionados sobre as possibilidades de participação em encontros para opinar em decisões, sugerir melhorias dos processos de trabalho e soluções de

problemas, a maioria declara que a organização não estimula os trabalhadores a participar. Podemos observar esse problema nos depoimentos a seguir:

Desconheço, nunca participei, nem nunca tive conhecimento de encontros para pensar em melhorias. Acho que é algo que tem que melhorar. Deveria existir mais fórum, mais grupos de discussão para a melhoria dos processos do trabalho, um usando a experiência do outro para tentar melhorar, agilizar. Às vezes eu acho que as coisas ficam muito devagar por dificuldades de outros ou pela própria cultura da direção (Entrevistado 6).

Ela (ENSP) é democrática, mas tem alguns obstáculos. Eu me sinto à vontade com o chefe de setor, mas não me sinto à vontade com o chefe de departamento. Existem alguns protocolos que não deveriam existir e deveriam servir para abrir o leque de discussão principalmente para a melhoria dos processos de trabalho (Entrevistado 9).

Alguns setores têm uma carga muito grande de rotinas e de serviços que às vezes não dá nem para ser criativo ou inovador; não temos tempo de pensar em como tentar um modo mais flexível, uma forma melhor de realizar aquilo que você faz diariamente (Entrevistado 12).

Consideramos que uma organização que não estimula a criatividade dos seus trabalhadores inviabiliza a geração de novas ideias e, conseqüentemente, inibe a mudança organizacional e tecnológica na organização.

#### **4. Liderança, líder e herói**

A liderança é uma forma de exercer poder e influência sobre os trabalhadores e é exercida por um chefe ou qualquer outro membro da equipe. Já o líder tem o papel importante de ser o responsável por interpretar as experiências dos trabalhadores (OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011). O líder nem sempre é o chefe, mas atua como influenciador e incentivador na mudança organizacional e tecnológica.

Quando questionados sobre a identificação de profissionais que influenciam ou influenciaram as suas carreiras, a maioria dos entrevistados identificou a existência de líderes na organização. As falas a seguir correspondem às 5 áreas de atuação da organização apresentadas no quadro do perfil: ensino, pesquisa, assistência, comunicação e infraestrutura.

Tem algumas pessoas aqui que são muito acolhedoras, e eu considero que são pessoas importantes. Você pode falar o que pensa e as ideias; se forem compatíveis, são colocadas em prática, e isso é um estímulo (Entrevistado 1).

Eu conheço vários profissionais muito bons e que realmente eu tenho orgulho em dizer que eu trabalho com aquela pessoa que eu admiro muito. Ela tem amplo conhecimento, muita habilidade para lidar com as pessoas e

quando precisa tem atitude. Isso gera resultados. Se não tiver conhecimentos, habilidades e não tomar atitude, o trabalho na gestão não caminha (Entrevistado 7).

A gente encontra algumas experiências no dia a dia tanto da parte da direção quanto da gestão; ali existem pessoas que estão perto, escutando, conversando, e a gente consegue ver algumas coisas modificadas por essas pessoas (Entrevistado 8).

Temos vários [líderes], e isso faz com que a gente se incentive e tente mais desenvolver na área de gestão (Entrevistado 9).

Vejo que ainda tem pessoas que servem de exemplo dentro, e por isso a organização teve tantos avanços. Se isso não acontecesse, se não houvesse pessoas assim, não sei como estaria a ENSP (Entrevistado 10).

Identifico pessoas como modelos de responsabilidade e de comprometimento com a organização. Pessoas que são comprometidas e procuram, acima de qualquer coisa, ouvir, estar disponíveis, têm que estar presentes (Entrevistado 11).

Dois entrevistados não conseguem perceber que existem ou existiram pessoas importantes na organização que sirvam de exemplo para os demais trabalhadores, conforme as passagens a seguir:

Sinceramente eu não vejo ninguém que seja considerado um ícone aqui na organização (Entrevistado 2).

Eu não tenho conhecimento sobre alguém importante (Entrevistado 3).

Os Entrevistados 7 e 10 atuam no mesmo setor e registram em seus depoimentos que identificam profissionais que são comprometidos com a organização e, dessa forma, detêm a representatividade como liderança.

Com isso, podemos identificar a existência, na organização estudada, de profissionais que, além de deter o poder, influenciaram e ainda influenciam alguns trabalhadores no crescimento profissional e institucional.

Todavia, não identificamos, nos depoimentos dos 12 entrevistados, informações sobre a existência do chamado “herói” dentro da organização. Entendemos que essa figura corresponde a algum líder que deixou sua marca ou sua impressão importante na organização (MACHADO, 2004).

## 5. Interação e troca

Para que uma organização possibilite uma mudança organizacional e tecnológica, ela terá que estimular, no seu ambiente interno, um ambiente suscetível à **interação** e à **troca**. Para Reátiga (2007), as trocas podem ser nas áreas



científicas, tecnológicas, práticas e, principalmente, de conhecimentos e experiências administrativos.

Como resultado das questões sobre a existência de momentos em que os profissionais pudessem ser informados dos assuntos ou de novas propostas e estimulados à troca de experiência, a maioria dos profissionais não identificou tais momentos. Essa deficiência aparece na discussão do clima organizacional apresentado no início deste capítulo. Os depoimentos de alguns entrevistados ilustram essa falta de oportunidade de momentos destinados à troca de experiências e à apresentação das novas propostas de trabalho:

Às vezes eu vejo que eles mudam algumas coisas, mas não dão tempo para as pessoas dizerem se se adaptaram ou se está faltando alguma coisa, e a pessoa tem que usar a ferramenta sem ter o conhecimento (Entrevistado 2).

Para buscar inovação, tem que ter uma integração que melhore em todas as partes, com a participação de todos, o que é muito difícil aqui na ENSP (Entrevistado 3).

Geralmente ela não propõe, ela impõe sem nenhum tipo de participação. E aí você tem que se adaptar ao que eles estão impondo (Entrevistado 5).

O correto seria propor e discutir para ver se aquilo vai adiante. Mas a partir do momento que você impõe, aí você já fica de braços cruzados e não tem como desenvolver muita coisa (Entrevistado 5).

As coisas vêm de forma impositiva. A nova regra é essa, e a gente tem que cumprir. A única coisa que faz é centralizar tudo em cima de um setor só. Todos os setores só fazem o que o chefe mandar (Entrevistado 7).

Como resposta à questão do roteiro para identificar na cultura organizacional a existência interação dos assuntos, os entrevistados sinalizaram que as informações são disponibilizadas principalmente através do uso do: (1) e-mail, (2) portal e (3) encontros, treinamentos e reuniões, conforme alguns depoimentos dos entrevistados:

(1) O e-mail é o mais importante para a troca, porque hoje em dia o tempo inteiro você está acessando e fica mais fácil de trocar informações. Todo mundo vê todos os dias o seu e-mail, consulta seu e-mail a toda hora (Entrevistado 2).

(1) Considero o e-mail mais importante, pois é de responsabilidade da sua função. Temos nele assuntos sobre as obrigações, direitos e deveres de cada trabalhador e de suas funções (Entrevistado 12).

(2) Acho que é o portal, pois é uma forma de troca e saber o que está acontecendo na organização (Entrevistado 3).

(2) Para troca de experiências eu acho que é mais utilizado o portal, pois quando você para e tem um tempinho para ver aí você troca experiências, mesmo não tendo o outro, apenas lendo (Entrevistado 5).

(3) Realmente é importante todos os trabalhadores participarem de encontros, pois é uma forma de você resolver os problemas daquele momento (Entrevistado 4).

(3) Acho que os melhores são os treinamentos e as reuniões, pois são muito importantes para troca de experiências entre os trabalhadores da organização (Entrevistado 8).

No entendimento de Srour (2012), podemos considerar que a cultura organizacional da organização possui um acúmulo de conhecimentos dos seus diversos trabalhadores e que se deve estimular o compartilhamento desses conhecimentos e assim aumentar o saber técnico para a adequação e a melhoria dos procedimentos e normas da organização. Para Hernandez e Caldas (2002), a educação continuada, que promove momentos de interação e troca entre os trabalhadores, deve ser utilizada como uma ação para a superação de resistências e para a maior participação, gerando envolvimento dos trabalhadores durante a mudança organizacional e tecnológica.

## 6. Poder

Apresentamos a seguir os depoimentos dos entrevistados nos quais é identificado o poder existente na organização estudada. O poder corresponde a uma posição privilegiada para propor, articular, deliberar, arbitrar e decidir, além de possibilitar o controle e o desenvolvimento das atividades da organização.

A maioria dos entrevistados considera que suas chefias delegam poder aos seus subordinados. Observamos que parte desses entrevistados – os de número 8, 11 e 12 – atua na área de Ensino, conforme demonstram os depoimentos a seguir:

Aqui, para o chefe se destacar ele tem que delegar, porque ele não consegue fazer tudo sozinho, é muita coisa, muita informação. Aqui eu fico com a parte administrativa; então, apesar de ser terceirizada, tinha coisas que dependiam do meu conhecimento (Entrevistado 5).

Tem várias reuniões de que eu tenho participado, e as pessoas confiam em mim até na ausência da chefia. A gente vê a responsabilidade das pessoas, dos funcionários, de todos (Entrevistado 8).

Eu nunca tive algo que fosse da minha responsabilidade que eu não poderia resolver. Eu tinha carta branca e nunca levei um cartão vermelho. Teve momentos de receber tarefas que fugiam à minha responsabilidade, mas pela confiança que me foi dada eu fazia. Eu nunca tive veto, nunca fui proibida de emitir a minha opinião, de participar de nada de que eu pudesse

ou de que poderia participar. Não me sinto prejudicada em relação a isso (Entrevistado 11).

Sempre fui mantenedora de muitas informações e, por conhecimento maior, às vezes eu tive que fornecer, fomentar informações para que outros pudessem tomar decisões (Entrevistado 12).

Um dos entrevistados não identifica, no dia a dia, autonomia para propor soluções sem auxílio de sua chefia, como exemplificado a seguir:

Eu não tenho o poder de decidir nada, até porque eu tenho uma chefia. Em tudo que estou tendo dificuldade, eu sempre peço orientação para ela (chefia) para poder ver como eu posso enfrentar essa dificuldade e como eu posso resolver o problema (Entrevistado 4).

Quando questionados sobre a acessibilidade às suas chefias ou ao diretor, os profissionais identificaram que apenas tem acesso às suas chefias diretas. Os depoimentos indicam essa acessibilidade:

Com a minha chefia direta sim, quase diariamente, mas com o diretor eu tenho muito pouco contato (Entrevistado 6).

Tenho acesso livre com meu chefe, mas quando passa na hierarquia ao sujeito acima dele eu não tenho acesso, não tenho nem como chegar (Entrevistado 9).

Acho que a acessibilidade departamental é mais fácil, pois o chefe conversa com você no corredor, vai à sala ou vai ao laboratório, mas ao diretor e aos vice- diretores realmente é mais difícil de ter acesso (Entrevistado 12).

Apesar da definição da palavra poder corresponder a uma posição privilegiada para propor, articular, deliberar, arbitrar, decidir, determinar ou controlar ações, a partir das respostas consideramos que o poder na organização é visto como deter conhecimento ou experiência em algum assunto. Ademais, os trabalhadores registram que ter acesso à chefia ou ao diretor e deter autonomia também são maneiras de exercer poder na organização.

## **7. Normas e procedimentos**

As normas e os procedimentos correspondem às questões de comportamento e orientação de como as atividades precisam ser desenvolvidas dentro da organização. Como resultado, foi identificado que a maioria dos entrevistados (9 dos 12) considera que existem normas e procedimentos suficientes para o

funcionamento da organização, porém alegam que não estão facilmente disponíveis para acesso.

## 8. Processo de comunicação

Para a identificação dos meios de comunicação praticados na organização, sejam eles formais ou informais, mas que funcionem como ferramentas de troca, o roteiro de entrevistas incluiu uma questão que apresenta as seguintes opções de meios de comunicação: (1) portal, (2) e-mail, (3) lista de discussões, (4) documentos formais impressos, (5) reuniões, (6) treinamentos e (7) divulgação visual.

### (1) Uso do portal institucional

O portal institucional funciona como um repositório de informações, notícias e documentos para acesso de todos os trabalhadores que são cadastrados como usuários, portadores de senha de acesso. Esse meio de comunicação, que possibilita a guarda de documentos formais, digitalizados e classificados por assunto, foi considerado por todos os entrevistados como um meio importante de comunicação.

Porém ele ainda sofre diversas críticas sobre a pouca utilização na organização. Apresentaremos depoimentos dos entrevistados sobre esse meio de comunicação:

O portal atende apenas parcialmente; ainda faltam coisas (Entrevistado 7).

O portal é meio inovador e bem contemporâneo, mas acho que as pessoas precisam se adequar, elas não utilizam (Entrevistado 9).

O portal tem muitas informações desatualizadas (Entrevistado 11).

Muitas vezes a gente não acessa o portal. Temos um fluxo tão grande de trabalho que a gente só vai ocasionalmente ao portal (Entrevistado 12).

### (2) Utilização do e-mail institucional

Das sete opções identificadas como meios de comunicação, foi unânime o uso do e-mail como a forma mais empregada pelos 12 entrevistados, considerando que esse tipo de ferramenta faz parte do processo de comunicação, integração e troca de informações dentro da organização estudada.

O principal meio de comunicação é o e-mail. Sem o e-mail realmente não dá, tanto que quando as pessoas começam a falar a gente fala: "Ah, manda

um e-mail". Isso porque é muita informação, então se você não tiver uma *memória externa* não *rola* (Entrevistado 5).

Eu considero que o e-mail é uma ferramenta fundamental para desenvolver as atividades do meu setor (Entrevistado 9).

O e-mail já se tornou um documento, é um documento bem preciso, sucinto, objetivo, ele é um documento (Entrevistado 11).

### (3) Lista de discussões

A lista de discussões, que é gerenciada utilizando e-mail, tem como objetivo discutir assuntos específicos e pode ser considerada um espaço para a troca de experiências entre os trabalhadores que dominam um determinado assunto dentro da organização. Esse tipo de comunicação, entretanto, foi citado por apenas 3 profissionais do total de entrevistados neste estudo.

### (4) Documentos formais impressos

Os documentos formais impressos foram considerados por todos os entrevistados de suma importância para o andamento do trabalho, apesar de eles identificarem que houve redução no seu volume no decorrer dos anos, principalmente pelo aumento da utilização do e-mail e dos arquivos digitais.

### (5) Reuniões

As reuniões correspondem a outro meio de comunicação identificado por todos os entrevistados como momentos importantes para a troca de informações. Todavia, a falta de planejamento das reuniões (indefinição de pauta, participantes, tempo de duração, divulgação e acompanhamento das decisões) foi sinalizada como um problema a ser enfrentado pela organização. Os depoimentos a seguir demonstram o descontentamento de alguns dos entrevistados quanto à eficácia das reuniões:

As reuniões são importantes, mas acho que não dão muitos resultados. É um meio de comunicação, de resolver problemas. Mas acho que aqui, em curto prazo, tem muitas reuniões e que não se sabe se deram resultado ou se não deram resultado. Acho que tem tantas reuniões que você não vai saber o resultado oficial (Entrevistado 4).

Para mim, tem excesso de reuniões e pouca solução. Não fica claro, às vezes, o objetivo da reunião (Entrevistado 9).

Tem muitas reuniões, mas falta a divulgação das atas, e por isso não temos registros de muitas coisas discutidas (Entrevistado 11).

## (6) Treinamentos

Os treinamentos oferecidos pela organização foram identificados por 10 entrevistados como forma de comunicação importante para a troca de informações, conforme os seguintes depoimentos:

Acho que deve fazer uma oficina de gestores, um treinamento, ver qual é o objetivo com clareza, os pontos fortes e fracos da área de gestão. Identificar o que nós esperamos da organização e quais os treinamentos que nós queremos (Entrevistado 7).

Os treinamentos servem para identificar o que tem que ser mudado. Alguma coisa a ser feita para que possa ter uma melhora, um avanço na prestação do serviço. Tem como foco levar o conhecimento ao trabalhador, trazer novos conhecimentos para o grupo (Entrevistado 10).

Os treinamentos servem para a troca de conhecimento, de comunicação e até multiplicadores das informações que precisam ser divulgadas (Entrevistado 12).

A importância do treinamento na organização foi identificada nos resultados das entrevistas em alguns momentos. Inicialmente os entrevistados sinalizaram que os treinamentos possibilitam troca de informações e de experiências com os demais trabalhadores. Quanto ao investimento em treinamentos, percebemos que, quando acontecem, os profissionais se sentem beneficiados e reconhecidos pela organização.

Os treinamentos também são considerados parte do processo de comunicação institucional; para Barreto (1989), os treinamentos atuam como um dos elementos facilitadores para a mudança organizacional e tecnológica na organização.

## (7) Divulgação visual

O uso de impressos, como cartazes, panfletos e filipetas, para a divulgação de informação na organização também foi identificado pelos 12 entrevistados como importante no processo de comunicação institucional. Principalmente por ser uma forma de divulgação que atinge os profissionais, inclusive os que não utilizam computadores para acessar e-mail ou o portal institucional, conforme o seguinte entrevistado:

Gosto muito de mural e considero que a comunicação visual dá certo, pois tem diversos trabalhadores que não utilizam e-mail durante o horário de trabalho e às vezes não tem computador em casa (Entrevistado 7).

Dos meios utilizados para o processo de comunicação, sinalizamos que o uso do portal, a utilização do e-mail institucional, os documentos formais impressos, as reuniões, os treinamentos e a divulgação visual foram os identificados por todos os entrevistados como de maior importância para o funcionamento da organização.

Outras três opções de comunicação foram citadas pelos entrevistados. São elas: (1) encontros, (2) redes sociais e (3) reuniões virtuais, como os depoimentos a seguir:

(1) Nunca vi um encontro com a equipe de nível médio, e acho que hoje o nível médio está à margem. Considero que como comunicação coletiva a gente vê alguns encontros, mas não para o pessoal de nível médio (Entrevistado 9).

(2) Acho que os novos veículos de comunicação muito utilizados são as redes sociais. Estamos utilizando mais as redes sociais do que o telefone (Entrevistado 12).

(3) Apesar de culturalmente ainda colocar um peso muito grande nas reuniões presenciais, tenho percebido um aumento, não muito, das reuniões virtuais (Entrevistado 12).

O processo de comunicação tem como função possibilitar a identificação pelo trabalhador do que é importante ou não (MACHADO, 2004). Dessa forma, se os meios de comunicação utilizados pelos profissionais entrevistados forem eficientes na sua funcionalidade, eles poderão facilitar o processo de implantação de novos processos de trabalho e de mudança organizacional e tecnológica na organização estudada.

## **9. Rituais e cerimônias**

A cultura é fortalecida pelos rituais e cerimônias. Quando planejadas, essas ações possibilitam integrar a organização para que melhor alcance as metas e os objetivos. Além de um evento específico, que acontece anualmente para comemorar o aniversário da organização, não foram identificados pelos entrevistados outros momentos, acontecimentos ou eventos que façam parte da cultura ou que tenham como objetivo comemorar sucesso ou avanços na área de gestão. Seguem alguns comentários:

Eu considero que seria bom se tivesse alguma coisa a mais, algum tipo de encontro, tem tanta coisa boa na ENSP (Entrevistado 8).

Teriam que trabalhar alguns encontros para que daqui a 10, 15 ou 20 anos não haja esse vazio. Teríamos que ter mais momentos da área de gestão, acho até que poderia ter um calendário de eventos (Entrevistado 9).

A falta de eventos para comemorar avanços na área de gestão não facilita a implantação de novos processos de mudança organizacional e tecnológica na organização estudada, visto que os rituais e cerimônias servem como momentos de integração e de inclusão de novos profissionais nas regras da organização.

## 10. Tabus

Para a identificação de indícios de tabus na organização estudada, foi perguntado aos entrevistados qual era a percepção sobre situações no dia a dia que causam desconforto, constrangimento ou inibem a atuação na organização. Tabus servem para sinalizar situações ou ações que não são permitidas entre os trabalhadores (FREITAS, 2007a), mas que ocorrem na organização. Como resultado sobre esse tema, selecionamos os seguintes depoimentos, que se referem a: (1) formas de tratamento, (2) falta de comprometimento, (3) diferença dos tipos de vínculo na organização e (4) centralização de poder e individualismo:

(1) Todo mundo precisa saber falar, saber chegar, tem várias formas de você chegar. Tudo tem uma forma correta de tratamento (Entrevistado 5).

(1) A gente que trabalha com público acaba vendo situações de comportamento que extrapolam a educação (Entrevistado 8).

(1) Acho que uma coisa que incomoda é o comportamento pessoal. Justamente porque as pessoas são diferentes, o ser humano é diferente, e eu procuro aqui dar os mesmos direitos a todos, e isso é muito difícil (Entrevistado 11).

(2) Às vezes, quando você vê um colega que não está tendo o desempenho que deveria ter, às vezes acaba prejudicando o seu trabalho, o seu dia a dia, e causa desconforto (Entrevistado 2).

(2) Aqui tem alguns profissionais que não dão a mínima contribuição, mas, por terem vínculo com a organização, que não é um vínculo de terceirização, permanecem e às vezes até atrapalham quem chega novo, atrapalham o bom andamento da organização (Entrevistado 10).

(3) Tem algumas pessoas que não aceitam essa minha posição (terceirizada) de dar opinião, de ser crítica, de participar dessas decisões, eles acham que não temos direito ou competência (Entrevistado 1).

(3) Acho que o primeiro passo de inovação que deveria acontecer é a própria direção da unidade envolver os trabalhadores, independente de ser servidor ou não, tem que envolver todos. Mapear o que funciona bem, o que não funciona, o que precisa ser inovado (Entrevistado 9).



(4) Acho que as chefias aqui são muito centradas, isso gera um pouco de desconforto nas suas decisões. Você toma uma decisão que alguém sempre está passando por cima. A gente não consegue ter autonomia, dependendo do que se trata (Entrevistado 3).

(4) Aqui temos uma cultura muito individualista, cada um faz as coisas por si só, independente da missão ou do propósito do trabalho (Entrevistado 7).

As respostas dos entrevistados sinalizam a existência de situações que causam desconforto e constrangimento e que não fazem parte das agendas institucionais.

Registramos que os Entrevistados 5 e 11 atuam em setores de atendimento ao público em geral, o que pode justificar seus depoimentos sobre problemas com a forma de tratamento durante o desenvolvimento de suas atividades diárias.

Consideramos as situações apontadas pelos entrevistados como temas que a organização deveria, em algum momento, discutir internamente para que sejam minimizadas ou até excluídas, de forma a melhorar as relações entre os trabalhadores. Os temas citados inibem ou prejudicam, mesmo que temporariamente, o desenvolvimento das atividades dentro da organização.

## **11. Competência da organização**

Conforme a OCDE (2005), competência da organização corresponde à capacidade de estimular os trabalhadores no processamento e na assimilação das transformações tecnológicas. Essa competência abrange quatro fatores: (1) envolvimento das equipes nos processos de mudança, (2) investimento em recursos humanos, (3) cooperação dentro da organização e (4) criatividade.

### **1) Envolvimento das equipes nos processos de mudança**

Nos depoimentos recolhidos, não foi unânime a percepção da existência de mecanismos que estimulem os trabalhadores a participar dos processos de mudança organizacional e tecnológica.

### **2) Investimento em recursos humanos**

Apesar de a organização possuir mecanismos de liberação dos trabalhadores para capacitação e de ter oferecido dois treinamentos na área de gestão de documentos e arquivos, estes últimos registrados no levantamento documental (**Apêndice F**), não identificamos nas respostas dos 12 entrevistados outras

referências sobre investimentos, especificamente investimentos em treinamentos internos na área de gestão.

### 3) Cooperação dentro da organização

Os profissionais demonstram comprometimento, porém sinalizaram que em alguns momentos não têm autonomia para participar dos processos de decisão, dificultando a sua cooperação nos assuntos institucionais.

### 4) Criatividade

A discussão sobre criatividade, já apresentada neste capítulo, demonstra que ela não é estimulada pela organização para que os trabalhadores sejam criativos na solução de problemas do cotidiano.

Dessa forma, para o elemento da cultura organizacional denominado competência da organização, não foi unânime a percepção pelos trabalhadores de existência de mecanismos institucionais que estimulem a sua participação relacionada aos quatro fatores apresentados anteriormente.

Quando os trabalhadores não participam das mudanças, poderá ocorrer resistência durante a implantação, principalmente às novas normas e ao uso da informática como obrigatórios nos novos processos de trabalho (ANTUNES, 2005). Tal resistência pode ser advinda também de pressões no trabalho ou de quando o trabalhador não consegue se adaptar à mudança organizacional (DEJOURS, 2005; BARBOSA, 2009).

A resistência pode ser reduzida elaborando planos de trabalho que possibilitem o envolvimento dos trabalhadores em todas as etapas da mudança organizacional e tecnológica, aproveitando o saber tácito dos profissionais envolvidos na mudança (HELOANI, 2003).

## 12. Vontade política

Para este estudo, consideramos vontade política como a capacidade dos responsáveis pela organização de satisfazer as necessidades de um determinado grupo. Para Barreto (2009), a vontade política engloba as ideias de decisão, planejamento e continuidade, além do apoio estrutural e de infraestrutura. Quando questionados sobre as iniciativas da organização de melhoria da infraestrutura e dos

processos de trabalho da área da gestão, identificamos nas respostas dos 12 entrevistados alguns descontentamentos:

Acho que o nosso maior problema é espaço; estamos com o arquivo da nossa sala lotado. O trabalho da gestão de documentos que estava acontecendo foi paralisado (Entrevistado 6).

Eu acho que a maioria das coisas que começam para no meio do caminho. Quando a gente está criando um trabalho novo é uma maneira de estimular a melhoria do trabalho. Eu vi acabarem várias coisas, tem várias coisas andando capenga. Ponto importante que precisa retornar é o espaço físico do Arquivo Intermediário. Tem documentos que eu guardo e que não estão adequados. O prédio tem problemas de mofo e os documentos estão ficando empilhados, não tem mais supervisão, tampouco acompanhamento. Mas esse tipo de coisa tinha que continuar, quando acabou as pessoas perderam o estímulo de seguir as normas (Entrevistado 7).

Falta espaço físico em toda a organização, visto que ela cresceu muito. Não teve crescimento paralelo, não acompanhou na questão de infraestrutura, houve um inchaço no desenvolvimento (Entrevistado 9).

Precisamos da redistribuição do espaço físico e até da mobília, pois faltam salas de aula para as atividades de ensino. Está tudo parado, acho que isso foi interrompido, as normas existem, mas não estão tendo andamento e nem são utilizadas. Para esse processo de trabalho ter continuidade terá que ter pessoas treinadas, pessoas concursadas para dar continuidade ao trabalho. Esse serviço é de grande necessidade para a organização e não tem como retroceder, tem que avançar (Entrevistado 10).

Faltam recursos, falta interesse, falta gente. As pessoas não acreditam, e isso prova que é fraco, que precisa ter uma política mais firme, mais forte. Tem que colocar na rua, mostrar o que foi feito e divulgar as ações. Só assim é que você consegue continuar. Eu vejo que houve descontinuidade e que as pessoas não têm interesse. Antes, tinha qualidade nos processos administrativos, mas as coisas foram se acabando e hoje quais são as regras? Onde está escrito? Quem é referência nessa atividade? Se precisar buscar essa informação, está tudo escondido (Entrevistado 11).

O ponto negativo é a situação de descontinuidade. A gente entra num processo, numa rotina de melhorar o espaço físico e de repente estamos há mais de um ano sem poder mandar documentos para o Arquivo Intermediário, então essa descontinuidade nos causa transtorno. Até acho que foram propostas mudanças, acho que houve propostas em uma época, mas não sei para onde foram, o que aconteceu, não houve continuidade (Entrevistado 12).

Dessa forma, consideramos que há uma aparente falta de vontade política na organização estudada que interfere diretamente na implantação de mudança na organização. A vontade política é um dos elementos considerados importantes para a tomada de decisão com racionalidade, confiança interna e legitimidade externa (CHOO, 2003) possibilitando a implantação de mudança organizacional e tecnológica na organização.

Ademais, para uma melhor compreensão da cultura organizacional da ENSP, durante as entrevistas foi entregue para leitura um cartão com a definição de cultura organizacional (**Apêndice C**). Após a leitura pelo entrevistado, foi perguntado como a cultura da ENSP era formada: (1) pelos trabalhadores, (2) pelos relacionamentos entre trabalhadores, (3) pela organização ENSP (regras e regimentos) ou (4) por políticas públicas. Dentre essas opções, o item mais citado pelos entrevistados foi que a cultura organizacional é formada principalmente pelos trabalhadores. Em seguida, como segunda opção mais relevante, os entrevistados identificaram as regras e normas da organização. Logo a seguir identificaram as políticas públicas do governo e, com menos citações, os relacionamentos entre os trabalhadores. Apresentaremos os depoimentos dos 12 entrevistados.

(1) Acho que são os trabalhadores, eles são os mais importantes na organização (Entrevistado 2).

(1) Os próprios trabalhadores. Eles trazem uma cultura bem forte para a organização (Entrevistado 3).

(1) Eu acho que o mais importante são os trabalhadores, o mais importante para a cultura (Entrevistado 8).

(1 e 2) Eu sinto muita dificuldade para falar da cultura da ENSP [...], mas eu considero que a cultura é formada pelos trabalhadores e também pelos seus relacionamentos na organização (Entrevistado 10).

(1 e 2) Acho que são os trabalhadores e seus relacionamentos. Porque você pode ter uma cultura perfeita, tudo direitinho, de primeiro mundo, só que se você não tiver isso acordado entre os trabalhadores, acho que a organização não vai para a frente. Eu considero também a segunda opção como mais importante, pois você pode ter as outras opções, a terceira e a quarta, mas se os trabalhadores ficarem batendo cabeça a organização não vai para a frente e o relacionamento é muito importante para isso (Entrevistado 5).

(1 e 3) Eu acredito que são os trabalhadores e a organização ENSP, sem dúvida. Os trabalhadores têm um papel muito importante na cultura organizacional, mas a gente trabalha de acordo com a regra da organização. Eu acho que tem um pouquinho de cada um, mas acho que temos que seguir as ordens da organização, tem que seguir aquela regra (Entrevistado 11).

(3) As normas e procedimentos. Existem regras, direitos e deveres, e quando a gente está dentro da organização tem os compromissos com seus objetivos e tem que seguir o que já está definido (Entrevistado 9).

(3) A organização ENSP é mais importante, o regimento e as suas normas. A ENSP funciona diferenciada em relação a outras unidades da Fiocruz (Entrevistado 1).

(3) Eu acho que o que gera a nossa cultura são as normas e procedimentos da organização. Porém existem normas e "normas". Por exemplo, nós temos aqui uma norma de que não pode produzir cópia de livros, mas

muitas vezes você chega lá com o jeitinho brasileiro e você tira a cópia do livro. Então para mim a maior dificuldade é como internalizar uma cultura transparente, verdadeira, autêntica, essa é a grande dificuldade. Então eu acho que a cultura da ENSP está baseada nas normas e procedimentos da organização (Entrevistado 7).

(3 e 4) Acredito que é a organização ENSP e são as políticas públicas definidas pelo governo que influenciam na ENSP (Entrevistado 4).

(4) Acho que o principal, na formação da cultura, são as políticas públicas definidas pelo governo federal (Entrevistado 6).

(4) Eu acho que é a questão da política pública nacional, nós estamos voltados para isso. A saúde pública, a ENSP esta literalmente envolvida, seja na área social ou na área de gestão, nós temos que estar voltados para isso. Acho que esse é o foco principal, e a gente se ajusta muito mais às necessidades e evoluções do ministério (Ministério da Saúde) com relação à saúde (Entrevistado 12).

Observamos que os trechos citados destacam a importância dos trabalhadores na formação da cultura organizacional da ENSP, e esse resultado é reforçado por Torreão (2007), que afirma que os trabalhadores de uma organização contribuem com diversas características para a formação de uma cultura. Entre elas estão suas atitudes, crenças, valores, desejos, vontades, expectativas e aspirações.

### 4.3 Síntese

Apresentaremos uma síntese da evolução dos processos do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos e dos elementos da cultura organizacional que influenciam no processo de mudança organizacional e tecnológica na ENSP.

O quadro comparativo dos processos de trabalho, disponível no **Apêndice G**, apresenta os resultados divididos em onze tópicos, apresentados no **Capítulo 4**. Destaca-se que, embora os resultados do estudo tenham sido positivos, visto que dos onze tópicos analisados apenas três deles não foram modificados dentro da organização, há aspectos que merecem ser esclarecidos.

Dentre os tópicos não modificados – a) orientação de como produzir um documento e b) controle de documentos produzidos e recebidos pela organização –, consideramos que faltam normas e procedimentos de orientação para as atividades relativas a eles para que sejam desenvolvidas, o que possivelmente ocasionou a não adesão pelos trabalhadores.

Com relação ao terceiro tópico, que trata de mecanismos de recuperação dos documentos, encontramos normas e procedimentos de orientação para recuperação de documentos transferidos para o Arquivo Intermediário, porém não foram encontradas orientações para as demais atividades de gerenciamento dos arquivos correntes. Apesar de constar uma ementa de treinamento em um sistema informatizado de controle de documentos, acreditamos que a não adesão ao sistema tenha ocorrido por falta de acompanhamento da equipe do Arquivo Intermediário e pela falta de orientações quanto à utilização do sistema.

Ademais, foi identificado que na organização estudada não existiam, antes de 2006, documentos de orientação para gerenciar os documentos produzidos. Registramos que dois documentos foram citados pelos entrevistados: manual de redação da Presidência da República e um instrutivo com orientação de uso da identidade visual da Fiocruz, porém esses documentos não aparecem nos depoimentos dos demais entrevistados.

Quanto ao resultado da análise dos elementos da cultura organizacional, concluímos que o **clima organizacional** é percebido como favorável pela maioria dos entrevistados, porém foi sugerido por alguns trabalhadores que o clima organizacional pode ser melhorado com a realização de eventos diversos para maior participação dos trabalhadores. Os eventos citados foram: encontros, oficinas de trabalho, treinamentos, além da sugestão de criação de um espaço que seja disponibilizado para a integração do grupo. Acreditamos que essas ações possibilitem impulsionar, no interior da organização, um ambiente mais propício à troca de informações e de experiências e de uma maior interação entre o grupo.

Quanto ao **comprometimento** dos trabalhadores com a organização ENSP, identificamos pelos depoimentos que os trabalhadores estão comprometidos com os objetivos da organização.

Apesar de a Fiocruz ser considerada internacionalmente uma instituição criativa, o elemento cultural **criatividade** não foi considerado pelos entrevistados como sendo estimulado dentro da organização, visto que os trabalhadores não têm a possibilidade de participar das discussões para melhorias dos processos de trabalho ou para soluções de problemas.

O elemento da cultura organizacional denominado **herói** não foi identificado nos depoimentos dos entrevistados, porém foi percebida a existência de profissionais que, além de deter o poder, influenciaram e ainda influenciam alguns

trabalhadores no crescimento profissional e institucional, os chamados **líderes**. Dessa forma, concluímos que existem na organização ENSP alguns indícios de **liderança** e destacamos que isso pode ser considerado uma forma de estimular nos trabalhadores o comprometimento com as metas institucionais.

Quanto aos elementos da cultura organizacional relacionados com **interação** e **troca**, os entrevistados não identificam espaços para a troca de experiências ou para a apresentação de novas ideias na organização. Complementando, os trabalhadores identificam o uso do e-mail e do portal institucional como espaço de comunicação.

O **poder** identificado na ENSP e resultante dos depoimentos não é exercido pelos trabalhadores na tomada de decisões. Os trabalhadores percebem poder como possibilidade de acesso à chefia ou ao diretor; como autonomia para executar as suas atividades; como resultado de sua experiência individual em determinados assuntos profissionais.

Os trabalhadores entrevistados identificaram a existência de **normas** e **procedimentos** suficientes para o funcionamento da organização, porém parte deles considera que as normas e procedimentos não estão disponíveis para acesso com agilidade.

Avaliando a percepção dos trabalhadores em relação aos **processos de comunicação**, verificamos que as formas de comunicação disponíveis na organização precisam ser revistas e reformuladas, de maneira a possibilitar sua utilização como ferramenta de comunicação institucional e com acessibilidade para todos.

No item sobre **rituais** e **cerimônias**, mais uma vez identificamos nos depoimentos dos entrevistados a ausência de eventos na área de gestão que possibilitem a troca de experiências, a apresentação de novas ideias e a integração dos trabalhadores.

Na parte da cultura organizacional que trata dos **tabus**, registramos a existência de assuntos que constroem os trabalhadores e que não são discutidos na ENSP. Destacamos que é importante a organização promover espaços para a discussão de assuntos que prejudicam a produção da organização.

Ademais, identificamos que a ENSP não tem o elemento denominado **competência da organização**, pois, de acordo com os depoimentos, não estimula

os trabalhadores no processamento e na assimilação de mudança organizacional e tecnológica.

O último elemento da cultura organizacional analisado, **vontade política**, está vinculado diretamente à descontinuidade de ações e de apoio à mudança organizacional e tecnológica. Como exemplo, no nosso estudo de caso, encontramos nos depoimentos dos entrevistados registros da interrupção do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos e falta de investimento em infraestrutura e na capacitação dos trabalhadores.

Resumidamente, os elementos culturais que são favoráveis à introdução de mudança organizacional e tecnológica na ENSP são clima organizacional, comprometimento, líder, liderança, poder, normas e procedimentos e processo de comunicação.

Os demais elementos identificados nos depoimentos foram considerados desfavoráveis na organização para a mudança organizacional e tecnológica. São eles: criatividade, herói, interação e troca, rituais e cerimônias, tabus, competência da organização e vontade política.

O **Capítulo 5** apresentará as considerações finais acerca do estudo realizado, as implicações gerenciais e acadêmicas, bem como sugestões de futuros estudos que possibilitem maior aprofundamento sobre o assunto.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo retoma os objetivos da pesquisa para apresentação das reflexões a respeito das conclusões do estudo, suas implicações gerenciais e acadêmicas, bem como as sugestões para futuras pesquisas.

O objetivo principal desta dissertação é mapear e analisar os elementos da cultura organizacional que influenciam a mudança organizacional e tecnológica, tomando por base o estudo de caso da implantação de um sistema de informação na ENSP denominado Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos.

Para a reflexão a respeito do estudo de caso, foi elaborado um quadro comparativo da evolução dos processos de trabalho do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (**Apêndice G**). Esse quadro apresenta os resultados em três tempos distintos: primeiramente listando os documentos existentes e as orientações de como eram executados os processos de trabalho antes da implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos; num segundo momento, registra as normas e os procedimentos elaborados pela equipe do novo Sistema, que foi iniciado em 2006; e por último são identificados os procedimentos que foram assimilados pelos trabalhadores e se os procedimentos modificaram os processos de trabalho.

Apesar do resultado positivo apresentado no **Apêndice G**, em que, dos onze tópicos analisados apenas três não foram modificados pela organização ENSP, com base na análise dos depoimentos dos entrevistados concluímos que a implantação do Sistema de Gestão de Documentos não foi totalmente satisfatória, pois houve descontinuidade de execução da atividade.

Identificamos que a descontinuidade não foi gerada por resistência dos trabalhadores na adesão à mudança organizacional e tecnológica, mas devido à interrupção do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, à falta de investimento em infraestrutura e em capacitação dos trabalhadores.

Para responder à nossa principal pergunta para este estudo – **Quais elementos da cultura organizacional, e de que maneira, influenciaram o processo de mudança organizacional e tecnológica na organização?** –, apresentamos no **Capítulo 2** alguns dos elementos da cultura organizacional que interferem nos processos de mudança organizacional e tecnológica. São eles: clima

organizacional; comprometimento; criatividade; líder, liderança e herói; interação e troca; poder; normas e procedimentos; processo de comunicação; rituais e cerimônias; tabus; competência da organização e vontade política.

Destaca-se que os resultados da análise dos depoimentos apresentados no **Capítulo 4** indicam que, aparentemente, a organização ENSP possui clima organizacional favorável, com comprometimento dos trabalhadores, líderes claramente identificados, liderança aceita na organização e a distribuição de poder identificada pelos trabalhadores, além de normas e procedimentos e processos de comunicação suficientes para o funcionamento da organização. Essas características podem ser consideradas favoráveis no processo de mudança organizacional e tecnológica dentro de uma organização, pois estimulam a melhor compreensão dos novos processos de trabalho e o comprometimento com a mudança organizacional e tecnológica sugerida pela organização.

Como contraponto, a organização estudada possui alguns elementos culturais enfraquecidos, como: criatividade pouco estimulada pela organização, não identificação de heróis, baixa interação e troca de experiências entre os trabalhadores, não existência de rituais e cerimônias para a integração, existência de tabus, baixa competência da organização e falta de vontade política.

Ressaltamos que, apesar de a análise dos resultados mostrar o elemento cultura denominado criatividade como enfraquecido, a Fiocruz, devido aos seus resultados macros (pesquisa, ensino e produção tecnológica), apresenta alto grau de criatividade.

Dos elementos enfraquecidos, ressaltamos que a falta de vontade política foi o elemento que apresentou maior influência nos resultados da implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos. Os depoimentos registram que houve suspensão no recebimento da documentação pelo Arquivo Intermediário devido ao seu fechamento, não oferecimento de novos treinamentos, falta de investimento e cortes na equipe, gerando a interrupção da supervisão e do acompanhamento das rotinas e suspensão da digitalização da massa documental do ensino.

Acreditamos, assim, que a falta de vontade política para dar continuidade ao Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos influenciou diretamente na mudança organizacional e tecnológica, uma vez que não satisfaz as necessidades dos

trabalhadores e da própria organização na preservação da memória institucional da ENSP.

Percebe-se também que os resultados encontrados na pesquisa não identificam possíveis pressões sofridas pelos profissionais. Essa conclusão é baseada, essencialmente, na livre participação dos entrevistados no estudo e por terem ocorrido entrevistas sem a interferência ou presença da chefia. Ademais, quanto à análise do perfil dos entrevistados (**Quadro 2**), não verificamos influência significativa na interpretação dos dados em comparação com o perfil dos doze entrevistados.

A ENSP possui produção documental volumosa; conseqüentemente, necessita de eficiência no manejo dos arquivos e da informação arquivística. O gerenciamento dos documentos e arquivos é indispensável para manter a memória institucional, como proposto pelo Sistema de Gestão de Documento e Arquivos para a preservação principalmente dos documentos administrativos da instituição.

Dados gerados pelas diversas pesquisas realizadas na ENSP, como dissertações e artigos científicos, são acessados por pesquisadores, estudantes e gestores na área de saúde pública, no âmbito nacional e internacional, por intermédio de outros bancos de dados e sistemas e são imprescindíveis na geração de novos conhecimentos.

A partir da relevância dos elementos culturais da organização, pode-se entender o quão importante é o estudo para a identificação de tais fatores para uma possível mudança organizacional e tecnológica.

Os resultados apresentados nesta dissertação podem auxiliar os gestores, em especial da organização estudada, na definição de um plano de ações para a implantação de sistemas de gestão ou para uma simples mudança de processo de trabalho. É importante reforçar a necessidade de criar mecanismos de comunicação, de participação, de treinamento, além de elaborar normas e procedimentos com a participação dos profissionais envolvidos, possibilitando dessa forma um maior grau de êxito na mudança.

Finalizando, conclui-se que os objetivos específicos definidos nesta dissertação foram atendidos da seguinte forma: o **Capítulo 2** atende ao objetivo de estudar como se forma uma cultura organizacional; o **Capítulo 4** atende ao objetivo específico de identificar os elementos da cultura organizacional que atuam a favor da introdução de mudança organizacional e tecnológica e ao objetivo específico de

descrever a evolução dos procedimentos do sistema de gestão de documentos e arquivos da ENSP.

Sinalizamos que resultados mais abrangentes podem surgir a partir de estudos com maior profundidade e detalhamento com uma amostra mais volumosa e representativa, por exemplo, entrevistando os gestores e idealizadores do sistema ou identificando novos elementos culturais. Também poder-se-ia comparar os resultados com outras unidades da Fiocruz para identificar se os elementos da cultura organizacional da ENSP se repetem em outras unidades. Outro exemplo de estudo sugerido poderia ter como escopo a preocupação de identificar as habilidades, experiências e aptidões dos trabalhadores para a elaboração de estratégias de treinamento no novo Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos.

Complementando, como sugestão para estudos futuros, sugerem-se novos levantamentos com abordagens em torno da problematização do trabalhador. Esses estudos possibilitariam o estímulo a reflexões de como os elementos culturais influenciam os ambientes de trabalho e geram resistência, principalmente quando existe a necessidade de adaptações dos profissionais aos novos processos de trabalho definidos na mudança organizacional e tecnológica.

Outras questões poderiam ser respondidas a partir do escopo deste trabalho, porém para isso fazem-se necessárias algumas adequações. A primeira delas é a revisão do instrumento de pesquisa e adequação, de forma a abranger questões que possam fornecer dados para responder outros aspectos, como: Quando os profissionais não participam da definição do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos pode ocorrer resistência? Os elementos culturais identificados na cultura de uma unidade são prevalentes em outras unidades da Fiocruz que utilizam o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos? Os profissionais que utilizam o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos sofrem pressões durante a implantação? Além da vontade política, outros fatores influenciaram a descontinuidade do Sistema de Gestão de Documentos na organização ENSP? A identificação das crenças, valores, filosofia e símbolos facilitam no momento da implantação de mudança organizacional e tecnológica?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIMAN-SMITH, L. What do we know about organizational culture. **Short summary**. 2004. Disponível em: [http://www4.ncsu.edu/~hp/LAS\\_overview.pdf](http://www4.ncsu.edu/~hp/LAS_overview.pdf). Acesso em 10 de setembro de 2012.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set. 2009.

ANTUNES, Ricardo (org.). **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

ARRUDA, M. F. **Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**. 2006. 120 p. Dissertação (mestrado). Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

BARBIERI, J. C. *et al.* Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: aplicação em três casos. In: 10<sup>o</sup> Latin-Iberoamerican Seminar of Technology Management ALTEC, 2003, México, **Anais do 10<sup>o</sup> Latin-Iberoamerican Seminar of Technology Management ALTEC**. 15 p. 2003.

BARBOSA, Livia (Org.). **Cultura e diferença nas organizações**: Reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

BARRETO, A. A. **Mecanismos de absorção de novas tecnologias**. Relatório de pesquisa realizada para o PADCT em 1989. CNPq. Disponível em: <http://aldoibct.bighost.com.br/mecanism/mecanismos.htm.pdf>. Acesso em: 10 de julho de 2012.

BARRETO, A. A. A questão da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, 1994. Disponível em: <http://aldoibct.bighost.com.br/quest/quest2.pdf>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2012.

BARRETO, A. A. Rumor do Conhecimento. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 69-77, 1999.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.

BARRETO, A. A. As aplicações da informação: estratégia de atuação. **Revista de Ciência da Informação**, DataGramaZero, v. 4, n. 4, ago. 2003. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/ago03/Ind\\_com.htm](http://www.dgz.org.br/ago03/Ind_com.htm). Acesso em: 12 de outubro de 2012.

BARRETO, A. A. Conteúdos imateriais simbolicamente significantes. **Revista de Ciência da Informação**, DataGramaZero, v. 11, n. 2, abr. 2010. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/17654/1/Barreto-Art-v11n2-2010.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2012.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

BRASIL. **Diagnóstico documental**. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP) da Fundação Oswaldo Cruz, 2010.

BRASIL. **A Fiocruz como instituição pública estratégica de Estado para a Saúde**. Congresso Interno da Fiocruz. Disponível em: [http://www.fiocruz.br/congressointerno/media/docdereferencia\\_plenaria\\_extra.pdf](http://www.fiocruz.br/congressointerno/media/docdereferencia_plenaria_extra.pdf), Acesso em: 12 de julho de 2013.

BRUSAMOLIN, V. Narrativas para a gestão de mudanças: um estudo de caso na indústria vidreira. **Revista TransInformação**, Campinas, v. 23, n. 1, p. 15-28, jan./abr. 2011.

CALDAS, P. M.; WOOD Jr., T. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD Jr., T. (Coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTRO, C. **Evolucionismo cultural**: textos de Morgan, Taylor e Frazer. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

CGEE. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação**: implicações para políticas no Brasil. Brasília: CGEE, 2010.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CONARQ. **Modelos de requisitos para sistema informatizados de gestão arquivística de documentos – e-ARQ**. Rio de Janeiro: Conselho Nacional de Arquivos, 2006.

DaMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 5ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.

DAVIS, S. K.; MEYER, C. **BLUR**: A velocidade da mudança na economia integrada. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, mar. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>. Acesso em: 10 de julho de 2012.

FALCÃO, D. F. A Informação e o seu aproveitamento: os impactos na cultura organizacional promovidos pelo excesso de informação. **Revista ReCont**, v. 3, n. 1, p. 32-44, 2012. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/registrocontabil/article/viewFile/570/308>. Acesso em: 18 de junho de 2012.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas; 1990.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In MOTTA, C. F. P.; CALDAS, P. M. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007a.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007b.

GAULEJAC, Vicent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2002.

GODOI, C. K.; SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva; 2010.

GRIFFIN, R.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática; 2006.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança. In WOOD, Jr. T. (Coord.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo; 1997.

HOLANDA, A. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Análise Psicologia** (online), v. 24, n. 3, p. 363-372, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=0870-8231&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_serial&pid=0870-8231&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 10 de setembro de 2012.



INDOLFO, A. C.; CAMPOS, A. M. C.; OLIVEIRA, M. I. **Gestão de documentos: conceitos e procedimentos**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995.

JARDIM, J. M. O conceito e a prática de gestão de documentos. **Impresso**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 35-42, jul./dez. 1987.

JARDIM, J. M. Os arquivos nos projetos do Mercosul: estado da questão e perspectiva. **Revista Arq. & Adm.**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 46-53, jun./dez. 2005.

MACHADO, D.; DEL PRÁ, N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185 p. Tese (doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MACHADO, D.; DEL PRÁ, N. Organizações inovadoras: estudo dos principais fatores que compõem um ambiente inovador. **Revista Alcance – Univali**, v. 15, n. 3, p. 306-321, set./dez. 2008. Disponível em: <http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/issue/view/110/showToc>. Acesso em: 13 de março de 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas; 2007.

MONTEIRO, N. A.; FALSARELLA, O. M. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 81-97, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://a-informacao.blogspot.com.br/>. Acesso em: 10 de setembro de 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1ª ed., 14ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. **Série Relatórios de Pesquisa**. São Paulo, n. 15, 1996. 36 p.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Organizações**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan./mar.1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 13ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – Departamento Estatístico da Comunidade Europeia. **Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 3ª ed. 2005. Brasília. Disponível em: [http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 10 de julho de 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. de Sá R. Correlação entre clima e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão e regionalidade**, v. 27 (81), p. 87-97, set./dez. 2011. Disponível em: [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1374](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1374) Acesso em: 10 de julho de 2012.

OREG, S.; BERSON, Y. Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. **Personnel Psychology: the study of people at work**. Teachers College, Columbia University, USA, v. 64, p. 627-659, 2011. Disponível em: <http://www.sagepub.com/journals/Journal200967/title>. Acesso em: 04 de junho de 2013.

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKS, A. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. **Journal of Applied Behavioral Science**, San Francisco, CA. Published online 7 February 2011. Disponível em: <http://www.academia.edu/>. Acesso: 04 de junho de 2013.

REÁTIGA, C. A. M. La innovación en la administración... Una relación de elementos olvidados. **Revista Innovar – Gestión y Organización**, v. 17, n. 29, p. 93-106, jan./jun. 2007.

RHOADS, J. B. **La función de la gestión de documentos y archivos em los**

**sistemas nacionales de información:** un estudio del RAMP. Paris: Unesco, 1983.

ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse.**

Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em organizações brasileiras do setor têxtil. **Revista RAC**, v. 2, n. 1, p. 47-66, jan/abr. 1998.

SANTOS, N. M. B. F.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. **Administração e diálogo**, São Paulo, v. 6, p. 11-21, 2004.

SANTOS, V. B. (Org.). **Arquivística:** temas contemporâneos, classificação, preservação digital, gestão do conhecimento. Brasília: Senac, 2008.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 2ª ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos:** princípios e técnicas. 6ª ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter:** as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2006a.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006b.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Revista de Ciência da Informação**, DataGramaZero, n. zero, dez. 1999. Disponível em: <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>. Acesso em: 12 de outubro de 2012.

SIQUEIRA, M. V. S. de. **Gestão de pessoas e discurso organizacional.** Crítica à relação indivíduo-empresa e discurso organizacional. Curitiba: Juruá, 2009.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. 3ª ed. São Paulo: Campus, 2012.

TOBAR, F. **Gestão social e mudança.** Disponível em [www.federicotobar.com.ar](http://www.federicotobar.com.ar).

Acesso em: 02 de novembro de 2010.

TORREÃO, N. A. Cultura da inovação. **Revista da Ciência da Administração**.

Versão eletrônica, v. 01, jan./jun. 2007. Disponível em:

<http://fcap.adm.br/revistas/RCA/HTML/v01/RCAv01a10.htm>. Acesso em 30 de abril de 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas; 2010.

VIEIRA, J. A. Arquitectura dos arquivos: reflexões em torno do conceito de ordem original. **Revista Arq. & Adm.**, v. 4, n. 2, p. 33-45, jul./dez. 2005.

WEIL, P.; D'AMBROSIO, U.; CREMA, R. **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. São Paulo: Summus, 1993.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD. Jr., T. (Coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995a.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD. Jr., T. (Coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995b.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – Formulário de levantamento documental

### MATRIZ

**Palavras chaves da dissertação:** Cultura organizacional, Mudança Organizacional e Tecnológica, Gestão da Informação, Gestão de Documentos e Arquivos.

<b>Data do documento:</b>	<b>Nome:</b>
<b>Localização física (arquivo/unidade):</b>	<b>Origem:</b>
<b>Tipo de documento:</b> ( ) procedimento ( ) portaria interna ( ) memorando ( ) ofício ( ) relatório ( ) Outros:	
<b>Abrangência / cobertura:</b> Fiocruz	
<b>Assunto:</b> ( ) Arquivamento ( ) Classificação ( ) Descarte ( ) Empréstimos ( ) Preservação ( ) Produção ( ) Recuperação ( ) Temporalidade ( ) Transferência ( ) Treinamento ( ) Outros:	
<b>Palavras chaves do documento:</b> ( ) Inovação ( ) gestão da informação ( ) gestão de documentos ( ) cultura organizacional ( ) gestão do conhecimento ( ) outras:	
<b>Resumo:</b>	

## APENDICE B - Roteiro de entrevistas

**Objetivo geral:** Mapear e analisar os elementos da cultura organizacional que influenciam na mudança organizacional e tecnológica

**Objetivos específicos:**

1. Estudar como se forma uma cultura organizacional;
2. Identificar os elementos da cultura organizacional que atuam a favor da introdução de mudanças organizacionais e tecnológicas, e
3. Descrever a evolução dos procedimentos de um sistema de gestão de documentos e arquivos

Questão	Objetivo	Elemento da Cultura Organizacional - Categoria
01	02	Troca, Processo de comunicação
02	02	Troca, Processo de comunicação
03	02	Infraestrutura, Processo de comunicação, Treinamento
04	02	Clima organizacional
05	02	Clima organizacional
06	01	Diversos
07	02	Interação, Rituais e Cerimônias
08	02	Comprometimento, Herói, Líder, Liderança, poder
09	02	Herói, Líder, Liderança, Poder
10	02	Comprometimento, Líder, liderança
11	02	Liderança, Poder
12	02	Comprometimento, Poder
13	02	Criatividade
14	02	Comprometimento. Poder, Criatividade,
15	02	Tabus
16	02	Livre
17	02	Poder, criatividade Vontade política
18	02	Poder, Criatividade, Comprometimento Competências, Vontade política
19	02	Comprometimento, Interação
20	02	Livre
21	03	Normas e procedimentos, Treinamento
22	03	Troca, Interação, Comprometimento Competências
23	03	Comprometimento, Normas e procedimentos Processo de comunicação, Treinamento da equipe
24	03	Processo de comunicação Treinamento da equipe
25	03	Normas e procedimentos
26	03	Livre

## ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Sou mestranda da Unigranrio e estou estudando sobre os fatores da cultura organizacional que influenciam na mudança organizacional e tecnológica. Pela facilidade de acesso optamos em fazer um estudo de caso na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca e a escolha de sua participação foi por identificar que você utilizou, ou teve conhecimento, do sistema de gestão de documentos. Quanto ao sigilo e à segurança da informação registro que não serão divulgados nomes ou setores nos resultados deste estudo. Assim, não há riscos institucionais ou pessoais previstos com a sua participação, uma vez que as informações obtidas serão confidenciais. Este projeto foi cadastrado no Portal do Ministério da Saúde, avaliado e aprovado por um comitê de ética que exige o seu consentimento para participar desta pesquisa. Para isso preciso que você leia atentamente o termo de consentimento e a autorização de uso de depoimentos.

- 1) Termo de consentimento livre e esclarecido
  
- 2) Termo de autorização de uso de depoimentos
  
- 3) Autoriza o uso do gravador

### A organização ENSP

QUESTÃO 1 - Em sua opinião quais os meios, ou formas, de comunicação que você identifica na ENSP? Darei algumas opções, porém caso não se sinta contemplado você poderá identificar outras formas de comunicação.

( ) portal ( ) e-mail ( ) listas de discussão ( ) documentos formais impressos ( ) reuniões ( ) treinamentos ( ) divulgação visual (cartazes)

outros: \_\_\_\_\_

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Troca e processos de comunicação

QUESTÃO 2 - Dentre os meios de comunicação que você sinalizou acima você (listar itens) considera que algum seja especificamente para a troca de experiências entre os trabalhadores da ENSP? Quais seriam?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Troca e processos de comunicação

QUESTÃO 3 - Você considera que falta algum tipo de recurso essencial para o bom funcionamento da ENSP? Listarei algumas opções, porém caso não se sinta contemplado você poderá sinalizar outros tipos de recursos.

( ) recursos humanos ( ) recursos mobiliário ( ) recursos de infra-estrutura ( ) sistemas operacionais ( ) comunicação

outros: \_\_\_\_\_

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Infraestrutura, processo de comunicação e treinamento

QUESTÃO 4 - Você poderia comentar se, no seu entendimento, prevalece na ENSP espírito de união entre os trabalhadores? Você poderia identificar em quais momentos que esse espírito de união acontece?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Clima organizacional

QUESTÃO 5 - Em sua opinião a ENSP tem a preocupação de proporcionar bem estar aos trabalhadores? Você poderia citar o que você considera mais importante?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Clima organizacional

### Cultura

As perguntas a seguir tem como objetivo tentar entender como é a cultura organizacional da ENSP e para isso peço que leia o cartão com a definição deste termo.

QUESTÃO 6 – Gostaria de saber como você entende que a cultura organizacional da ENSP é formada. Utilizando a pontuação de 1 a 4, onde 1 corresponde de maior importância e 4 de menor importância. Darei as opções:



- ( ) os trabalhadores
- ( ) os relacionamentos entre trabalhadores
- ( ) organização ENSP
- ( ) as políticas públicas definidas pelo governo
  - ✓ Relacionado ao objetivo 1
  - ✓ Referencial teórico: diversos

QUESTÃO 7 - Além da Semana de Aniversário da ENSP, você poderia listar outros eventos ou acontecimentos que fazem parte da cultura da ENSP e que tem como objetivo comemorar sucessos ou avanços na gestão da ENSP?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: rituais, cerimônias, interação

QUESTÃO 8 - Você acredita que profissionais que tem comprometimento com a missão, e os ideais da ENSP, tornam-se modelos para os demais membros da ENSP? Você poderia exemplificar algum modelo?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Comprometimento, liderança, herói e poder

QUESTÃO 9 - Culturalmente você acredita que existam pessoas importantes que serviram, ou servem, de exemplos dentro da ENSP? Se sim, o que elas fizeram?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: líder, liderança, herói e poder

QUESTÃO 10 - Pela sua experiência você considera que a ENSP cultiva uma relação de confiança entre chefias e equipes? Você poderia exemplificar?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Comprometimento, liderança e Líder

QUESTÃO 11 - Em sua opinião os trabalhadores têm acesso liberado às suas chefias, ou ao diretor da Unidade, para discutir assuntos referentes a rotina de trabalho? Em quais momentos isso acontece?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Poder e liderança

QUESTÃO 12 - No decorrer da sua carreira na ENSP você identifica que houve momentos de estímulo da sua participação em decisões ou na solução de problemas? Se sim, em quais momentos isso acontece?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Poder e comprometimento

QUESTÃO 13 - Em sua opinião a instituição ENSP permite aos trabalhadores algum tipo de abertura para participação nos processos de tomada de decisão e de mudanças no processo de trabalho? Em quais momentos isso acontece?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Criatividade

QUESTÃO 14 - Você considera que a ENSP tem a cultura de dar autonomia para que os trabalhadores possam melhorar os seus processos de trabalho e influenciar seus colegas de trabalho a mudar? Em quais momentos você percebe isso?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: Poder, comprometimento e criatividade

QUESTÃO 15 - Você percebe no seu dia-a-dia situações que geram desconforto ou inibem a autonomia dos trabalhadores? Você poderia listar alguma situação?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: tabus

QUESTÃO 16 - Ainda sobre a cultura que temos na ENSP você gostaria de registrar alguma coisa que considere importante?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: livre

### **Mudanças Organizacionais e tecnológicas**

As próximas perguntas tratam sobre o tema as mudanças organizacionais e tecnológicas na ENSP e para sua maior compreensão peço que você leia este cartão com a definição do que abrange este conceito.

QUESTÃO 17 - Você identifica que a direção da ENSP procura propor mudanças nos processos de trabalho da área da gestão? Você poderia identificar alguma mudança que considere importante?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: vontade política, poder, comprometimento, criatividade

QUESTÃO 18 - Pela sua experiência na ENSP você identifica que exista na área de gestão algum setor no qual aconteçam mais mudanças organizacionais e tecnológicas do que outros? Por quê?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: vontade política, competências, poder, criatividade e comprometimento

QUESTÃO 19 - Ainda sobre mudanças organizacionais e tecnológicas, quando elas ocorrem na ENSP você considera que elas geralmente são introduzidas de forma a envolver os profissionais da área?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: comprometimento, interação

QUESTÃO 20 - Gostaria de complementar a sua entrevista com mais algum ponto que você considere relevante sobre mudanças organizacionais e tecnológicas na Ensp?

- ✓ Relacionado ao objetivo 2
- ✓ Referencial teórico: livre

### **Gestão da Informação**

As perguntas a seguir tratam da Gestão da Informação, que no contexto desta dissertação e da ENSP serão abordadas questões sobre a Gestão de Documentos. Para sua melhor compreensão do termo peço que leia este cartão.

QUESTÃO 21 - As próximas perguntas são referentes de como você tratava a documentação antes da proposta da gestão de documentos, iniciada em 2006, naquela época:

- a) Havia orientação de como se deveria produzir um documento?
- b) Como você registrava e controlava a movimentação dos documentos?
- c) Normalmente por quanto tempo você guardava a documentação?
- d) Onde eram guarda a documentação quando você deixava de utilizá-la?
- e) Como se dava o descarte dos documentos antigos?
- f) Como você recuperava uma documentação antiga?
- g) Havia treinamentos sobre como tratar a documentação?
- h) Agora gostaríamos de saber quais os tipos de materiais você utilizava na guarda da documentação antes da proposta da gestão de documentos.

Darei algumas opções, mas fique a vontade para complementar com outras formas de guarda da documentação. Assim gostaria de saber se você guardava documentos em:

( ) gavetas ( ) caixa box ( ) pasta polionda ( ) sacos plásticos ( ) pasta suspensa ( ) pasta Jeka outros: \_\_\_\_\_

- ✓ Relacionado ao objetivo 3
- ✓ Referencial teórico: normas e procedimentos treinamento da equipe

QUESTÃO 22 – Agora gostaria de colher informações sobre a proposta de gestão de documentos que foi proposta a partir de 2006. Primeiramente gostaríamos de saber se você considera que a sua experiência de como você tratava a documentação foi de alguma forma aproveitada? Caso positivo você poderia listar em quais momentos isso aconteceu?

- ✓ Relacionado ao objetivo 3
- ✓ Referencial teórico: Troca, comprometimento, competência e interação

QUESTÃO 23 – Agora gostaríamos de saber sobre a forma que você trata a documentação nos dias de hoje. Atualmente, das orientações que foram propostas pela gestão de documentos, quais foram as mudanças incorporadas no seu dia-a-dia? Darei algumas opções, mas fique a vontade para complementar com outras informações. Então, das orientações propostas pela gestão de documentos você modificou a forma de:

( ) acondicionamento/guarda de documentos ( ) destino da documentação ( ) forma de produzir um documentos ( ) mecanismos de recuperação ( ) classificação dos documentos ( ) tempo de guarda do documento Outros:

---

- ✓ Relacionado ao objetivo 3
- ✓ Referencial teórico: comprometimento, normas e procedimentos, treinamento da equipe, processo de comunicação

QUESTÃO 24 - Você considera que a ENSP ofereceu treinamentos e orientações suficientes sobre a gestão de documentos? Você recorda de quantos treinamentos você participou?

- ✓ Relacionado ao objetivo 3
- ✓ Referencial teórico: Processo de comunicação e treinamento da equipe

QUESTÃO 25 - Em sua opinião você considera que existam normas e procedimentos suficientes sobre a gestão de documentos? Caso positivo você acha que eles estejam disponíveis e de fácil acesso?

- ✓ Relacionado ao objetivo 3
- ✓ Referencial teórico: normas e procedimentos

QUESTÃO 26 - Você poderia apontar pontos positivos e pontos negativos da gestão de documentos que foi proposta na ENSP?

- ✓ Relacionado ao objetivo 3
- ✓ Referencial teórico: livre

Agradeço a participação e gostaria de registrar que esta entrevista será de grande valia para a conclusão desta dissertação.

## **APÊNDICE C - Cartões de definições dos blocos temáticos**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

- \* Conjunto de comportamentos, crenças e símbolos em determinado ambiente
- \* Modo de ser dos integrantes de uma organização
- \* Dá sentido às falas e às práticas dos integrantes da organização
- \* Forma e modifica a identidade da organização ao longo do tempo
- \* Serve para distinguir uma organização da outra

### **MUDANÇA ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA**

Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana que tenha a capacidade de gerar impactos em partes, ou no conjunto, de uma organização (WOOD Jr., 1995a).

- \* São direcionadas para que a organização obtenha, ou alcance, as suas metas
- \* Acontece de forma planejada
- \* Atinge integralmente toda a organização incluindo o comportamento dos trabalhadores, a estrutura organizacional e as tecnologias utilizadas

### **GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Conjunto de atividades voltadas para a geração de conhecimento, para a organização e para os indivíduos a partir do gerenciamento das informações, possibilitando:

- \* Armazenamento das informações
- \* Tratamento das informações
- \* Busca e recuperação das informações
- \* Disseminação das informações
- \* Utilização das informações

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
(De acordo com as normas da Resolução nº196, do Conselho Nacional de Saúde de 10/10/96)

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “O Estudo da cultura organizacional como mediadora do processo de inovação”. Você foi escolhido por utilizar, ou ter conhecimento, do sistema de gestão de documentos e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. O objetivo deste estudo visa analisar e mapear os elementos da cultura organizacional que propiciam inovações na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca.

Os benefícios relacionados com a sua participação são que os resultados obtidos com este estudo poderão ser utilizados por gestores de organizações que estão preocupados com a gestão eficaz dos seus processos informacionais, além de servir como base para melhoria dos padrões de desempenho e do processo decisório para inovação. No âmbito da ENSP e Fundação Oswaldo Cruz, os resultados deste estudo poderão fornecer subsídios para que os responsáveis por sistemas de gestão de informação, nas diversas unidades da Fundação Oswaldo Cruz, disponham de elementos para compreender os fatores que podem interferir na implantação de modelos de gestão de informação.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a impossibilitar qualquer tipo de identificação visto que nos registros das entrevistas não constarão nomes ou setores dos entrevistados e assim não há riscos institucionais ou pessoais previstos com a sua participação. Sua participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista sobre cultura, inovação e gestão de informação e **não** estão previstos riscos com a sua participação, visto que os seus dados, CPF, RG, nome ou ainda o setor/departamento que você atua não serão divulgados.

Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com o senhor (a), podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento com a pesquisadora Janete de Souza Romeiro no endereço Rua Comendador Bastos, 445 apto 303 ou no telefone 99720930.

---

Janete de Souza Romeiro

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

O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UNIGRANRIO, localizado na Rua Prof. José de Souza Herdy, 1160- 25071-202 Tel. (21)2672-7733 [cep@unigranrio.com.br](mailto:cep@unigranrio.com.br)

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

## APÊNDICE E – Termo de autorização do uso de depoimentos

Eu \_\_\_\_\_ CPF \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_,

depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso do meu depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Janete de Souza Romeiro e Aldo de Albuquerque Barreto projeto de pesquisa intitulado “O Estudo da cultura organizacional como mediadora do processo de inovação” a realizar a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004).

Rio de Janeiro,

\_\_\_\_\_  
ENTREVISADORA

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADO

APÊNDICE F - Levantamento Documental								
No.	Nome do Documento	Data	Localização física	Origem	Tipo de documento	Abrangência/cobertura	Assunto	Resumo
1	Instrução para preenchimento de listagem descritiva	2006	Portal institucional	ENSP	procedimento	ENSP	Arquivamento	Apresenta as orientações de como preencher a listagem descritiva para a transferência.
2	Procedimentos para transferência de acervos arquivísticos	2007	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Transferência	Orienta como proceder para fazer a transferência dos documentos para o Arquivo Intermediário da ENSP.
3	Registro de processo de trabalho para a organização do acervo da Secretaria Acadêmica	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Classificação, Descarte, Preservação, Recuperação e Transferência	Descreve os passos para a organização da documentação produzida e disposta na Secretaria Acadêmica.
4	Registro de processo de trabalho para a conferência dos documentos transferidos para o Arquivo Intermediário	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Preservação e Transferência	Registra a necessidade da equipe do Arquivo Intermediário de conferir diariamente os documentos que se encontram acondicionados nas caixas-arquivo.



5	Ementa do treinamento no Sistema Geral de Administração	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	Outros: ementa de curso	FIOCRUZ	treinamento	Orienta quanto a utilização do sistema integrado de gerenciamento de documentos da Fiocruz.
6	Registro de processo de trabalho para o procedimento de visita técnica	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Arquivamento, classificação e descarte	Descreve como deverá ser o passo a passo para o agendamento das visitas técnicas.
7	Registro de processo de trabalho para o acondicionamento de prontuários antigos do Centro de Saúde Escola Germano Sinval Faria	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Arquivamento Classificação Descarte	Descreve a forma como deverá ser feito o acondicionamento os prontuários.
8	Procedimento Operacional Padrão transferência para o Arquivo Intermediário	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Arquivamento	Orientações de como organizar os documentos para transferência para o Arquivo Intermediário.

9	Portaria Interna 353/2009	2009	Portal institucional	ENSP	portaria interna	FIOCRUZ	Arquivamento, Classificação, Descarte, Empréstimos, Preservação, Produção, Recuperação, Temporalidade, Transferência e Treinamento	Instituiu o SIGDA – Sistema de Gestão de Documentos e Arquivo da Fiocruz. Estabelece políticas e programas de gestão de documentos e arquivos na FIOCRUZ.
10	Orientação para uso de papel reciclado	2009	Portal institucional	ENSP	procedimento	ENSP	preservação	Orientação quanto ao uso do papel reciclado.
11	Questionário de diagnóstico e levantamento da produção documental	2006	Portal Institucional	ENSP	Outros: questionário	ENSP	Outro: Levantamento documental	Elaborado para o levantamento do acervo documental existente na Ensp..
12	Formulário de listagem descritiva do acervo	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Transferência, Arquivamento	Formulário padrão para a descrição da documentação transferida para o Arquivo Intermediário.
13	Especificações dos materiais de consumo para uso na gestão de documentos	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Arquivamento	Definição das especificações dos materiais de consumo utilizados para a gestão dos documentos.

14	Emenda do curso de Gestão de Documentos e Arquivos: aspectos conceituais e práticos	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	Outros: ementa	FIOCRUZ	treinamento	Ementa contendo o objetivo, programa, instrutor, metodologia, público alvo, data, horário, e local e forma.
15	Código de Classificação de documentos da Fundação Oswaldo Cruz	2007	Portal institucional	FIOCRUZ	procedimento	FIOCRUZ	Arquivamento, Classificação, Descarte e Empréstimos	Documento que apresenta os códigos de classificação de documentos abrangendo todos os documentos produzidos para a Fiocruz.
16	Registro de processo de trabalho para a atualização de informações	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Arquivamento, Classificação e Recuperação	O documento descreve as orientações quanto a organização física dos documentos do Curso à distância de Formação Pedagógica em Educação Profissional
17	Registro de processo de trabalho para a orientação de consulta e empréstimos de documentos no Arquivo Intermediário	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Empréstimo e recuperação	O documento registrar como deverá acontecer no Arquivo Intermediário da ENSP o procedimento de consulta e empréstimo de documentos.

18	Relatório contendo o Diagnóstico Documental da Escola Nacional de Saúde Pública	2010	Portal institucional	ENSP	Outros: relatório	ENSP	Arquivamento, Classificação, Descarte, Empréstimos, Preservação, Produção, Recuperação, Temporalidade, Transferência e Treinamento	O Diagnóstico apresenta o resultado do projeto de pesquisa, "A Gestão de Documentos na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca e sua contribuição para o desenvolvimento de boas práticas administrativas na Fiocruz".
19	Formulário de recibo de empréstimo de documentos	2008	Portal institucional	ENSP	procedimento	ENSP	empréstimo	Formulário para empréstimo de documento sob a guarda do Arquivo Intermediário.
20	Registro de processo de trabalho para acompanhamento das atividades de microfilmagem e digitalização.	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Outros: microfilmagem e digitalização	Documento registrando como deverá ser a análise da produção documental da Secretaria Acadêmica da ENSP.

21	Projeto de pesquisa intitulado	2006	Arquivo Intermediário	ENSP	Outros: projeto	ENSP	Arquivamento, Classificação, Descarte, Empréstimos, Preservação, Produção, Recuperação, Temporalidade, Transferência e Treinamento	Projeto de implantação de um sistema de gestão de documentos e arquivos na ENSP.
22	Registro de processo de para os procedimento da transferência de documentos	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	Transferência	O documento define passo a passo para receber caixas de documentos no arquivo intermediário.
23	Manual de redação da Presidência da República	2002	www.planalto.gov.br	Presidência da República	procedimento	NACIONAL	produção	Instrutivo, com abrangência nacional, que apresenta os aspectos gerais da redação oficial.
24	Parecer técnico sobre pastas suspensas	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	Outros: parecer técnico	ENSP	preservação	Parecer técnico sobre a compra de pastas suspensas.
25	Proposta de tabela de ensino	2009	Arquivo Intermediário	ENSP	procedimento	ENSP	classificação, temporalidade e transferência	Tabela com os tempos de guarda da documentação da área de ensino.
26	Orientação do uso da identidade visual da Fiocruz	1998	Presidência	Presidência	procedimento	FIOCRUZ	produção	Determina o uso oficial dos elementos que compõem identidade visual da Fundação Oswaldo Cruz

APÊNDICE G - Quadro comparativo da evolução dos processos de trabalho do sistema de gestão de documentos e arquivos

Tópicos estudados	1o. TEMPO		2o. TEMPO	3o. TEMPO
	Documentos existentes na instituição antes do novo Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos	Existia orientação antes no novo sistema?	Normas e os procedimentos propostos pelo novo Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos	Procedimentos assimilados /modificado
1. Orientações de como produzir um documento	Manual de redação da Presidência da República Orientação do uso da identidade visual da Fiocruz Orientação do uso da identidade visual da Fiocruz	Não havia orientação	Orientação para uso de papel reciclado	Não
2. Controle dos documentos produzidos e recebidos pela instituição		Não havia orientação	Ementa do treinamento no Sistema Geral de Administração no módulo de controle de documentos	Não
3. Tempo de guarda dos documentos		Não havia orientação	Proposta de tabela de temporalidade da área de ensino Registro de processo de trabalho para a conferência dos documentos transferidos para o Arquivo Intermediário	Sim
4. Local de guarda dos documentos		Não havia orientação	Procedimento Operacional Padrão transferência para o Arquivo Intermediário Proposta de tabela de temporalidade da área de ensino Registro de processo de trabalho para a atualização de informações no sistema (SIMIUS) e organização física dos documentos referente ao Curso de Formação Pedagógica em Educação Profissional Registro de processo de trabalho para a organização do acervo da Secretária Acadêmica Registro de processo de trabalho para o acondicionamento de prontuários antigos do Centro de Saúde Escola Germano Sinval Faria	Sim

			Registro de processo de trabalho para o procedimento de visita técnica	
5. Destinação final dos documentos		Não havia orientação	Emenda do curso de Gestão de Documentos e Arquivos: aspectos conceituais e práticos	Sim
			Formulário de listagem descritiva do acervo	
			Instrução para preenchimento de listagem descritiva	
			Procedimento Operacional Padrão transferência para o Arquivo Intermediário	
			Procedimentos para transferência de acervos arquivísticos	
			Registro de processo de para os procedimentos da transferência de documentos	
			Registro de processo de trabalho para a conferência dos documentos transferidos para o Arquivo Intermediário	
			Registro de processo de trabalho para o acondicionamento de prontuários antigos do Centro de Saúde Escola Germano Sinval Faria	
			Registro de processo de trabalho para o procedimento de visita técnica	
			Relatório contendo o Diagnóstico Documental da Escola Nacional de Saúde Pública	
6. Mecanismo de recuperação dos documentos		Não havia orientação	Ementa do treinamento no Sistema Geral de Administração no módulo de controle de documentos	Não
			Formulário de recibo de empréstimo de documentos	
			Procedimento Operacional Padrão transferência para o Arquivo Intermediário	
			Registro de processo de trabalho para a orientação de consulta e empréstimos de documentos no Arquivo Intermediário	
7. Materiais utilizados para acondicionamento da documentação produzida		Não havia orientação	Especificações dos materiais de consumo para uso na gestão de documentos	Sim
			Parecer técnico sobre pastas suspensas	

8. Classificação dos documentos produzidos na instituição		Não havia orientação	<p>Código de Classificação de documentos da Fundação Oswaldo Cruz</p> <p>Ementa do treinamento no Sistema Geral de Administração no módulo de controle de documentos</p> <p>Registro de processo de trabalho para o procedimento de visita técnica</p>	Sim
9. Normas e procedimentos em gestão de documentos		Não havia orientação	<p>Especificações dos materiais de consumo para uso na gestão de documentos</p> <p>Formulário de listagem descritiva do acervo</p> <p>Formulário de recibo de empréstimo de documentos</p> <p>Instrução para preenchimento de listagem descritiva</p> <p>Orientação para uso de papel reciclado</p> <p>Procedimento Operacional Padrão transferência para o Arquivo Intermediário</p> <p>Procedimentos para transferência de acervos arquivísticos</p> <p>Proposta de tabela de temporalidade da área de ensino</p> <p>Questionário de diagnóstico e levantamento da produção documental</p> <p>Registro de processo de para os procedimentos da transferência de documentos</p> <p>Registro de processo de trabalho para a atualização de informações no sistema (SIMIUS) e organização física dos documentos referente ao Curso de Formação Pedagógica em Educação Profissional</p> <p>Registro de processo de trabalho para a conferência dos documentos transferidos para o Arquivo Intermediário</p> <p>Registro de processo de trabalho para a organização do acervo da Secretária Acadêmica</p> <p>Registro de processo de trabalho para a orientação de consulta e empréstimos de documentos no Arquivo Intermediário</p>	Sim



			<p>Registro de processo de trabalho para acompanhamento das atividades de microfilmagem e digitalização dos documentos de ensino no serviço de gestão acadêmica</p> <p>Registro de processo de trabalho para o acondicionamento de prontuários antigos do Centro de Saúde Escola Germano Sínval Faria</p> <p>Registro de processo de trabalho para o procedimento de visita técnica</p> <p>Relatório contendo o Diagnóstico Documental da Escola Nacional de Saúde Pública</p>	
10. Participação na implantação do sistema		Não havia orientação	Emenda do curso de Gestão de Documentos e Arquivos: aspectos conceituais e práticos	Sim
11. Treinamentos em gestão de documentos e arquivos		Não havia orientação	<p>Ementa do treinamento no Sistema Geral de Administração no módulo de controle de documentos</p> <p>Emenda do curso de Gestão de Documentos e Arquivos: aspectos conceituais e práticos</p> <p>Registro de processo de trabalho para o procedimento de visita técnica</p>	Sim

## ANEXO A - Portaria Interna 353/2009



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**

Número		353/2009-PR	
Folha	01	De	05
Entrada em vigor			

## Portaria da Presidência

O Presidente da Fundação Oswaldo Cruz, no uso de suas atribuições,

RESOLVE:

**1.0 - PROPÓSITO**

Constituir o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos - SIGDA da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), em consonância com o Decreto nº 4.915, de 12 de dezembro de 2003, que organiza as atividades de gestão de documentos no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal.

**2.0 - OBJETIVO**

2.1 - Estabelecer políticas e programas de gestão de documentos e arquivos da Fundação Oswaldo Cruz, em consonância com as diretrizes do Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ, criado pela Lei 8.159/91, e de forma integrada ao Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA) da administração pública federal.

2.2 - Promover a gestão dos documentos de arquivo da FioCruz, como instrumento de apoio à administração, à preservação do seu patrimônio científico e cultural da saúde, e como elemento de prova, garantindo o acesso e o compartilhamento de informações;

2.3 - Assegurar a implementação e harmonização dos procedimentos e operações técnicas da gestão documental nas fases corrente, intermediária e permanente.

Cancela	Altera	Distribuição	Data
		Geral	03.08.09

ANEXO B - Projeto “A Gestão de Documentos na Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca\* e sua contribuição para o desenvolvimento de boas práticas administrativas na Fiocruz



**TÍTULO:**

**A Gestão de Documentos na Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca\* e sua contribuição para o desenvolvimento de boas práticas administrativas na Fiocruz**

**Orientador:**

José Mauro da Conceição Pinto

**Coordenador Geral:**

Janete Romeiro

**Equipe Técnica:**

Zilda T. Silva dos Santos

Edna Barbosa de Almeida

Sidnei Mauro dos S. Lopes

2 (dois) Bolsista de nível superior – formação Arquivologia – Faperj

1 (um) Bolsista de nível médio – Faperj

**UNIDADE:**

Escola Nacional de Saúde Pública

Casa de Oswaldo Cruz

\*Elaborado com base no Projeto da Casa de Oswaldo Cruz

**SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
	<b>2.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>6</b>
	<b>2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>PÚBLICO ALVO.....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>Recursos Materiais e Físico .....</b>	<b>8</b>
<b>8</b>	<b>CRONOGRAMA .....</b>	<b>9</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>10</b>

## 1 - Introdução

A informação no contexto administrativo e organizacional deve ser considerada, sistematizada e tratada como recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros, constituindo estoque de conhecimento, fundamental para qualquer instituição pública ou privada que deseje implementar um programa amplo e consistente de organização e tratamento de acervos e informações.

Nas últimas cinco décadas, a administração pública brasileira sofreu mudanças profundas, mas seus serviços informativos, como os Arquivos, permaneceram em um modelo de organização que vem se mostrando inteiramente defasado, do ponto de vista científico, tecnológico e administrativo. A partir da década de 1980 avanços significativos foram dados, para tornar as instituições e seus serviços e sistemas de informação úteis ao processo político-decisório e ao direito constitucional de acesso do cidadão à informação governamental.

No âmbito da administração pública federal a **FIOCRUZ** é uma das instituições pioneiras na busca da formulação e implementação de políticas e ações no campo da Gestão de Documentos<sup>1</sup>, como um dos componentes que caracterizam uma moderna gestão administrativa. Nesta perspectiva, foi concebido entre 1993 e 1994 o **Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos – SIGDA**, uma iniciativa da **Casa de Oswaldo Cruz**, que de imediato contou com o apoio das instâncias de deliberação da instituição.

A Implantação do **Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos** na **FIOCRUZ** visa atingir os processos adequados de produção, uso, armazenagem e destinação, como suporte à gestão administrativa, à tomada de decisão e ao desenvolvimento de suas atividades nas áreas de apoio e finalísticas.

---

<sup>1</sup> Por Gestão de Documentos compreende-se o conjunto de procedimentos e operações técnicas que garante o efetivo controle dos documentos desde sua produção até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente), com vistas à racionalização e eficiência administrativas bem como à preservação do patrimônio documental de interesse histórico, cultural e científico.

A partir de 1995, com a implantação do **SIGDA** na **FIOCRUZ** foram desenvolvidos os seguintes **instrumentos da Gestão de Documentos**: o **Código de Classificação<sup>2</sup> de Documentos de Arquivo da Fiocruz**, a **Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo para as Atividades-Meio da Fiocruz**, além de procedimentos de transferência, recolhimento e eliminação de documentos. Paralelamente, para legitimar as atividades da Gestão de Documentos, foi constituída a **Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da FIOCRUZ** (Portaria da Presidência N ° 127/98-PR de 27/03/1998).

Na medida em que se realiza a implantação do SIGDA, em diversas unidades da FIOCRUZ, reforça-se sua pertinência, manifestada pelos vários segmentos da organização, preocupados com a gestão eficaz dos processos informacionais como componente indispensável a um programa de melhoria dos padrões de desempenho institucional.

A implantação do Sistema de Gestão de Documentos na ENSP busca para a unidade a integração à *rede de serviços arquivísticos* do SIGDA e a melhoria nos padrões de eficiência no manejo dos arquivos e da informação arquivística indispensáveis os processos gerenciais e administrativos e à preservação da memória de sua ação institucional.

Assim este projeto insere-se em uma das dimensões do sistema de saúde brasileiro, na medida em que aborda a questão da organização e funcionamento de arquivos de uma unidade de referência em saúde. Busca-se tornar os serviços prestados á comunidade

---

<sup>2</sup> É o instrumento técnico utilizado para proceder à classificação dos documentos nos arquivos correntes. Este instrumento é composto de uma relação de termos estruturados de maneira hierárquica e utilizados para agrupar sob um mesmo tema ou assunto, os documentos produzidos e acumulados por determinado órgão ou organismo no desempenho de suas funções e atividades. (*Manual de Levantamento da Produção Documental*, Arquivo Nacional, Ministério da Justiça, 1986 (Publicações Técnicas, 44).

mais eficientes e ágeis, através da formulação e implantação de um conjunto de requisitos para a adequação da produção e gerenciamento de seus arquivos aos paradigmas da Arquivística Contemporânea. Esta adequação baseia-se na crença que a informação arquivística tem como atributo ser gerencial, ou seja, é a base para toda e qualquer tomada de decisão. Portanto, só possuindo tal entendimento terá sucesso um programa de controle de documentos, nomeado pela disciplina em foco por Gestão de Documentos e Arquivos.

Concebido dentro de uma ampla perspectiva que leva em consideração a materialidade documental e às informações gerenciais e científico-tecnológicas presentes nos mais diversos ambientes do complexo institucional Fiocruz, o SIGDA pode aportar e incorporar um conjunto de procedimentos técnicos que contribuam para avanços significativos na melhoria dos processos de gestão.

O projeto proposto atende à diretriz central do item Desenvolvimento Institucional – “A Diretriz central é: Implementar modelo de gestão eficiente, inovador, flexível, descentralizado e ajustado ao conjunto dos diferentes processos de trabalho da Escola, com incorporação de novas ferramentas e contemporâneas práticas de gestão visando elevar continuamente a qualidade dos serviços e produtos da Escola” registrado no PQ ENSP 2006/2009 e ao Plano Quadrienal da FIOCRUZ 2005/2008 na proposição do Desenvolvimento Institucional/Modernização das Unidades.

**Palavras Chaves:** Gestão de Documentos, Sistema de arquivos; Organização de Arquivos.

## **2- Objetivos**

### **2.1 OBJETIVO GERAL:**

- Implantação do Sistema de Gestão de Documentos da ENSP visando o adequado gerenciamento da produção, uso, armazenagem e destinação dos documentos, bem como condições de acesso e maior eficiência na recuperação da informação.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realização de um diagnóstico do acervo documental produzido e acumulado nos diversos departamentos/centros/coordenações da ENSP;
- Levantamento da produção documental corrente com vistas à implantação de instrumentos técnicos de gestão, como o Código de Classificação de Documentos de Arquivo da FIOCRUZ e suas adequações à realidade da ENSP;
- Treinamento da equipe encarregada de operar as rotinas de classificação, arquivamento e avaliação dos documentos;
- Estabelecimento de normas e procedimentos para a criação, fluxo, uso e destinação de documentos de arquivo, que possibilitem a sua gestão de forma eficaz;
- Orientar e acompanhar a equipe encarregada de operar as rotinas de classificação e arquivamento;
- Definição de uma proposta de constituição do Arquivo Intermediário da ENSP,
- Microfilmagem e digitalização dos de documentos e/ou informação para fim de mudança de suportes e;
- Acompanhamento de projetos referentes à informatização de informações gerenciais e acadêmicas



### **3- Metodologia**

O Projeto será desenvolvido em duas fases:

#### 1ª fase

Sensibilização de toda a ENSP nas práticas arquivísticas e o treinamento da equipe encarregada de operar as rotinas de classificação, arquivamento e avaliação dos documentos.

#### 2ª fase

Implantação do Sistema de Gestão de Documentos da ENSP

#### 3ª. Fase

Elaboração de estudo e desenvolvimento de projeto para a mudança de suporte dos documentos, após tratamento técnico

### **4– Resultados Esperados**

Os resultados esperados após a finalização das duas fases propostas são:

- Código de Classificação de Documentos da ENSP elaborado e aprovado;
- Arquivos correntes setoriais estruturados e organizados, com a aplicação dos instrumentos técnicos da gestão de documentos ;
- Normas e manuais operacionais-POP's relacionados com a classificação, avaliação, seleção, eliminação, transferência e recolhimento de documentos;
- Arquivo Intermediário estruturado para armazenamento com o acervo controlado;
- Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos relativos às Atividades-Fim da ENSP elaborada e aprovada.
- Estudo visando à mudança de suporte dos documentos e/ou informações

### **5- Público Alvo**

O público alvo serão os profissionais que desempenham atividades ligadas à produção, tramitação, uso, destinação e organização de documentos de arquivo no âmbito da ENSP.

### **6- Recursos Humanos**

Para o desenvolvimento deste projeto, serão necessários:

- Indicação de representantes dos diversos departamentos/ núcleos/ coordenações da ENSP, para serem capacitados na prática da Gestão de Documentos;
- 02(dois) profissionais com formação em arquivologia, que possuam prática em gestão de Documentos e tenham conhecimento da metodologia desenvolvida pelo Conarq
- 01(um) bolsista de nível médio

### **7- Recursos Materiais e Físico**

- Aquisição de pastas suspensas e intercaladoras
- Aquisição de arquivos de aço para o arquivo intermediário
- Aquisição de móveis adequados para os diversos departamentos
- Computador pentium
- Impressora
- materiais de consumo
- sala climatizada para a guarda de documentos
- sala de trabalho para 2 profissionais

## 8- Cronograma

## CRONOGRAMA DE TRABALHO:

FASES / ETAPAS	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12	mês 13	mês 14	mês 16	mês 17	mês 18	mês 19	mês 20	mês 21	mês 22	mês 23	mês 24
1ª Fase/Etapa 1: Diagnóstico																							
2ª fase/Etapa 2: Estabelecimento de controles de acesso, fluxo e cópias.																							
2ª Fase/Etapa 3: aplicação do Código de Classificação de Documentos e organização dos arquivos correntes.																							
2ª Fase/Etapa 4: Levantamento da legislação e estudos sobre a temporalidade dos documentos; elaboração e aplicação de Tabela de Temporalidade e Destinação.																							
2ª Fase/Etapa 5: Elaboração dos manuais operacionais com os procedimentos técnico-metodológicos de gestão de documentos da diretoria.																							
2ª Fase/Etapa 6: Elaboração do plano e aplicação dos cursos de capacitação/atualização profissional.																							

\*Elaborado com base no Projeto da Casa de Oswaldo Cruz

## 9 - Bibliografia

ARQUIVO NACIONAL. Orientação para avaliação e arquivamento intermediário em arquivo público. Rio de Janeiro, 1985. (Publicações Técnicas,41).

ARQUIVO NACIONAL. Manual de levantamento da produção documental. Rio de Janeiro, 1986. (Publicações Técnicas, 44).

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. Arquivos Permanentes: Tratamento Documental. São Paulo: T.A. Queiroz, 1991.

DUBOSQ, Guy & MABBS, A. W. Organização do pré-arquivo. Tradução de Wilma Schaefer Correia. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1976.

ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA. Proposição para o I Plano Quadrienal da ENSP – 2006/2009: Ciência e Tecnologia para mais Saúde. Rio de Janeiro, 2006.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Plano Quadrienal 2005-2008. Rio de Janeiro, 2005.

GONÇALVES, Janice. Como classificar e ordenar documentos de arquivo. São Paulo: Arquivo do Estado, AAB/SP. 1998(Projeto como Fazer, v.2)

HEREDIA HERRERA, Antonia. Archivística General. Teoria y práctica. Sevilla, Diputación Provincial, 1991.

JARDIM, José Maria. O conceito prática de gestão da documentação. Acervo. Revista do Arquivo Nacional, Rio de Janeiro, v.3, p.35-42. jul-dez. 1987.

OLIVEIRA, Elizabeth de Mello Leitão Baptista de, Maria Hilda Pinto de Araújo; Consultoria: Marilena Leite Paes. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

**\*Elaborado com base no Projeto da Casa de Oswaldo Cruz**

PAES, Marilena Leite. Arquivo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Instituto de Documentação da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

ROUSSEAU, Jean-Yves, e outro. Os fundamentos da disciplina arquivística. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1994.

T. R. SCHELLENBERG – Arquivos Modernos: princípios e técnicas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1973.

T. R. SCHELLENBERG – Manual de Arranjo e Descrição de arquivos. Tradução de Manoel A. Wanderley. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1973.

VAZQUES, Manuel. Manual de selección documental. Córdoba: Lerner Ed. 1983.

ZORRINHO, Carlos – Gestão da informação. Lisboa: Editorial Presença, 1991.

## ANEXO C - Parecer substanciado do Comitê de Ética

"UNIVERSIDADE DO GRANDE  
RIO ""PROFESSOR JOSÉ DE  
SOUZA HERDY"" -



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** O Estudo da cultura organizacional como mediadora do processo de inovação

**Pesquisador:** JANETE DE SOUZA ROMEIRO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 08721612.4.0000.5283

**Instituição Proponente:** Hospital Municipal Moacyr Rodrigues do Carmo

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 130.360

**Data da Relatoria:** 18/10/2012

**Apresentação do Projeto:**

Estudos recentes consideram que a gestão interfere nos processos de inovação em relação a reformulação da estrutura, dos processos, do uso de novas ferramentas e dos indivíduos, de forma que a interação entre estes elementos gera criatividade e promove uma inovação constante. Para o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovações organizacionais incluem a introdução de mudanças significativas na estrutura da organização, a implementação de técnicas de gestão avançada e a implementação de orientações estratégicas corporativas novas ou substancialmente modificadas. Assim pode-se compreender que as inovações organizacionais: "... introduzem novidades que modificam os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação de recursos, as atribuições de responsabilidades, os relacionamentos com pessoas e outras organizações, os sistemas de recompensas e punições e outros elementos relacionados com a gestão da organização. ..." (Barbiere et al, 2003, p.53)

Os gestores precisam ser estimulados a reflexões acerca dos elementos da cultura organizacional que são inovativos e como podem influenciar na definição de estratégias para a implantação de novos processos de trabalho.

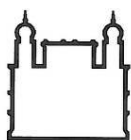
**Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo geral - Analisar e mapear os elementos da cultura organizacional que propiciam inovações.

Objetivos específicos

**Endereço:** Rua Prof. José de Souza Herdy, 1160  
**Bairro:** 25 de Agosto **CEP:** 25.071-202  
**UF:** RJ **Município:** DUQUE DE CAXIAS  
**Telefone:** (21)2672-7733 **Fax:** (21)2672-7733 **E-mail:** cep@unigranrio.com.br

## ANEXO D - Carta de anuência de instituição sediadora



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**

 ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
 SERGIO AROUCA  
 ENSP

**CARTA DE ANUÊNCIA DE INSTITUIÇÃO SEDIADORA**

Declaro, para os devidos fins, concordância em disponibilizar os arquivos e as dependências da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - ENSP/FIOCRUZ, para o desenvolvimento das atividades referentes ao projeto de pesquisa “O estudo da cultura organizacional como mediadora do processo de inovação”, da pesquisadora/mestranda JANETE DE SOUZA ROMEIRO sob a responsabilidade e orientada pelo Dr. Aldo de Albuquerque Barreto do curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio, pelo período de execução no referido projeto.



**Antônio Ivo de Carvalho**  
**Diretor**  
**ENSP/FIOCRUZ**

Antônio Ivo de Carvalho  
 Diretor  
 Escola Nacional de Saúde Pública  
 Sergio Arouca - ENSP / FIOCRUZ  
 STAPE 06729157