RBPD Revista Brasileira de Preservação Digital
RBPD Brazilian Journal of Digital Preservation

DOI: 10.20396/rebpred.v2i00.15659

Tecnologia da informação e desempenho da gestão documental

uma estrutura conceitual

Silvia Cintra Borges Morais [1]
Clarissa Carneiro Mussi [2]
Mauricio Andrade de Lima [3]

Resumo
Esta pesquisa desenvolveu uma proposta de estrutura conceitual para analisar a contribuição da tecnologia da informação (TI) ao desempenho da gestão documental (GD) em instituições públicas. A pesquisa é de natureza exploratória e bibliográfica e a elaboração da estrutura foi guiada pelos fundamentos do *Balanced Scorecard* (BSC). Uma estrutura composta por perspectivas de desempenho da gestão documental, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores, bem como, perguntas norteadoras para análise da contribuição da TI. A composição da estrutura permitiu identificar um amplo espectro de possibilidades de apoio da TI ao desempenho da GD. De forma geral, estas possibilidades estão relacionadas à satisfação dos usuários, à qualidade dos processos da GD, à capacidade de aprender, inovar e melhorar a GD e à otimização dos recursos financeiros da GD e consequentemente da organização como um todo.

Palavras-chave: Gestão documental. Arquivologia. Desempenho. Tecnologia da informação. Balanced scorecard

[1] Universidade de Coimbra
e-mail: silviacb83@hotmail.com – Florianópolis, SC – Brasil
https://orcid.org/0000-0001-5507-3969

[2] Universidade Federal de Santa Catarina
e-mail: mussi.clarissa@gmail.com – Florianópolis, SC – Brasil
https://orcid.org/0000-0003-0367-4345

[3] Universidade Alto Vale do Rio do Peixe
e-mail: mauricio.lima@unisul.br – Caçador, SC – Brasil
https://orcid.org/0000-0002-4287-5791

Submetido em: 16/06/2021
Aceito em: 19/10/2021
Publicado em: 14/11/2021

CC BY

information technology and document management performance
a conceptual framework

Abstract
This research developed a conceptual framework proposal to analyze the contribution of information technology to the performance of record management in public institutions. The research is exploratory and bibliographical and the foundations of the Balanced Scorecard (BSC) guided the development of the framework. A framework composed of performance perspectives, strategic objectives, strategic map, record management indicators, as well as guiding questions to analyze the contribution of the information technology. The composition of the framework allowed the identification of a broad spectrum of IT support possibilities for record management performance. In general, these possibilities are related to user satisfaction, the quality of record management processes, the ability to learn, innovate and improve the record management and, the optimization of the financial resources of record management and, consequently, of the organization as a whole.

Keywords: Record management. Archival science. Performance. Information technology. Balanced scorecard.

1 Introdução

A informação sempre foi essencial para a gestão das organizações. A informação ampara a tomada de decisão, integra os vários subsistemas e capacita a instituição a alcançar suas metas (OLIVEIRA, 1992). Assim, a informação é um dado acrescido de contexto, importância e propósito que, se fornecido sob a forma e tempo adequados, pode modificar a atitude, o comportamento e julgamento do receptor (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2012). Segundo Lopes (2009, p.103), “a natureza das informações arquivísticas é específica; trata-se de informações registradas em suporte definido, acumuladas por um indivíduo ou por um organismo que é, ao mesmo tempo, produtor e receptor”.

O acesso rápido, a precisão e a disponibilização da informação a todos os interessados tem exigido não apenas novas práticas gerenciais, mas um novo modelo administrativo baseado nas mudanças constantes do ambiente mercadológico, político e social, sempre dinâmico e muito competitivo (MELO, 2014). O efetivo emprego das informações depende do seu tratamento desde a produção, armazenamento até a sua utilização (SANTOS; FLORES, 2015). Neste sentido, as organizações precisam considerar a gestão da informação para uma gestão organizacional eficiente (SANTOS; SILVA, 2008). A gestão da informação é apresentada como um conjunto de atividades desenvolvidas com a finalidade de adquirir, disponibilizar e utilizar as informações importantes para a instituição (DAVENPORT, 1998).

No contexto da gestão da informação, encontra-se a gestão documental (GD), entendida nesta pesquisa como a gestão de documentos de arquivo. A informação registrada em um suporte, capaz de ser utilizada para consulta, prova e pesquisa, que

comprova acontecimentos e pensamentos do homem numa determinada época é definida como documento (MELO NETO; MELO, 2014). Mais especificamente, documentos de arquivo ou documentos arquivísticos são assim definidos:

> todos aqueles que, produzidos e/ou recebidos por pessoa física ou jurídica, pública ou privada, no exercício de suas atividades, constituem elementos de prova ou de informação. [...]. Assim, a razão de sua origem ou a função para qual são produzidos é que determina sua condição de documento de arquivo, e não a natureza do suporte ou formato (ARQUIVO NACIONAL, 2011, p.10).

O aumento da produção documental se deu por uma mudança de paradigma, na qual a informação passou a ser a base das atividades desenvolvidas pela sociedade, necessitando ser tratada e, como consequência, os documentos onde as informações encontram-se registradas (ROCCO, 2013). Para Santos e Flores (2015), os documentos são fundamentais para a instituição, o que pode ser explicado pela burocracia moderna, nela vários processos são mediados por documentos. Assim, segundo os autores, é necessário que haja um domínio dos acervos documentais com o objetivo de agilizar o fluxo de processos.

A GD surge na década de 1940 com o aumento do volume documental das administrações públicas americanas e canadenses (COSTA; SILVA, 2015). No Brasil, a GD consolidou-se com a Lei 8.159 de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Com a Lei 8.159 criou-se o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) vinculado ao Arquivo Nacional, órgão que orienta a GD e define a política de arquivos públicos e privados. O art. 26, da referida Lei, institui também o Sistema Nacional de Arquivos (SINAR) que promove a gestão, preservação e o acesso à informação e aos documentos na esfera de competência (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

A GD garante que políticas e atividades sejam documentadas adequadamente, a eliminação de documentos desnecessários, a melhor ordenação nos arquivos e a guarda e preservação de documentos com valor histórico ou permanente (NASCIMENTO, 2019). As principais atividades da GD são comumente designadas como produção (criação de somente documentos essenciais); utilização e conservação **(**controle, uso e armazenamento de documentos necessários ao desenvolvimento das atividades da instituição); destinação (envolve a temporalidade e destinação dos documentos, guarda permanente ou eliminação) (ROCCO, 2013; LAMPERT; FLORES, 2010; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2016).

Com a elevada produção documental, a tecnologia da informação tornou-se fundamental para auxiliar as atividades da GD (SANTOS; FLORES, 2015). “O avanço tecnológico mudou radicalmente os mecanismos de registro e de comunicação da informação nas instituições e, consequentemente, seus arquivos também mudaram” (RONDINELLI, 2005, p. 24). O papel era o principal suporte para registros da informação, mas com a TI o documento passou a ser digital, favorecendo a produção técnica e científica e sua rápida difusão (Souza et al., 2012). De acordo com Rondinelli (2013, p. 235), o documento arquivístico digital consiste numa:

> unidade indivisível de informação constituída por uma mensagem fixada num suporte (registrada), com uma sintática estável”, “produzido e/ou recebido por uma pessoa física ou jurídica, no decorrer das suas atividades”, “codificado em dígitos binários e interpretável por um sistema computacional”, em suporte magnético, óptico ou outro.

Os documentos digitais expandiram-se e alcançaram patamares com relação à sua importância social, informacional e cultural (MARCONDES, 2010). Sendo assim, o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), a preservação digital e os repositórios digitais passaram a ser preocupações na área da administração organizacional (SCHUSTER; SILVA FILHO, 2005). A TI tornou-se uma importante ferramenta na GD na medida em que auxilia a redução de custos; criação e digitalização de documentos; acesso remoto, rápido e simultâneo; segurança da informação (somente pessoas autorizadas acessam) e preservação de documentos originais (FELIX; SILVA, 2012).

Não obstante as vantagens e a essencialidade da TI como apoio à gestão documental, Barbosa e Nassif (2012) alertam que a implantação de TI é relativamente cara, além de investimentos em softwares e computadores, a instituição necessitará de cursos de capacitação aos usuários. Balcky (2011) observa que as tecnologias oferecem novas possibilidades de difusão dos recursos arquivísticos, trazendo, simultaneamente, novos problemas, forçando-nos a adquirir competências e habilidades capazes de desenvolver o olhar crítico.

Os investimentos em TI e seu impacto no desempenho organizacional vêm sendo estudado por muitos pesquisadores, pois embora se invista consideravelmente em TI não é fácil apresentar seus efeitos na instituição, principalmente os impactos estratégicos e econômicos (MAHMOOD; MANN, 2000; GOTTSCHALK, 2001; ALBERTIN; ALBERTIN, 2008; FERREIRA; CHEROBIM, 2012; MEIRELES; ROCHA; CENDÓN, 2012; WU; CHEN, 2014). De acordo com a história, o processo de avaliação de desempenho organizacional permaneceu ligado fundamentalmente às perspectivas financeiras (SANTOS, 2010), o que não é aconselhável quando se considera a conjuntura organizacional atual, marcada por inovações (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2009). Surgem então propostas de sistemas de avaliação de desempenho organizacional incorporando outros indicadores, além dos tradicionais financeiros. Este é o caso do conhecido *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema de avaliação do desempenho organizacional que incorpora outros indicadores, além dos tradicionais financeiros (KAPLAN; NORTON, 1992).

Mais especificamente, no que se refere ao desempenho da gestão documental e dos serviços documentários é defendido que a sua avaliação deve estar direcionada também a outras perspectivas, além da financeira, como por exemplo, à satisfação dos usuários e à qualidade dos processos referentes aos serviços (BRIAND et al., 2002; POMBAL, 2009). Neste contexto, sem a utilização de tecnologias da informação, a organização de um grande volume documental e disponibilização da informação de maneira rápida e segura aos usuários ficam comprometidas (PRATES; OSPINA, 2004). Contudo, se a sistematização dos processos não for devidamente planejada, a TI potencializará a desorganização (SILVA; BEDIN, 2014), influenciando o desempenho da gestão documental.

Dada a influência da TI na gestão documental, pergunta-se: a partir de que perspectivas o desempenho da gestão documental em instituições públicas pode ser compreendido e como analisar a contribuição da TI com vistas a maximizar este desempenho? Considerando o contexto exposto, o objetivo geral da presente pesquisa é elaborar uma proposta conceitual que permita analisar a contribuição da tecnologia da informação para o desempenho da gestão documental em instituições públicas, com base no BSC.

Embora haja um conjunto de estudos para investigar a GD em instituições públicas no contexto brasileiro (SCHÄFER; LIMA, 2012; SCHÄFER; FLORES, 2013; COSTA; SILVA, 2015; LOPEZ, 2004; CISCATO et al., 2011; BAHIA; BLATTMANN, 2011; SILVA; SANTOS; VIERO, 2009; BOHÓRQUEZ, 2006) e estes estudos venham colaborando significativamente para a compreensão das complexidades e desafios da área, estudos de avaliação do desempenho da gestão documental são mais raros e, em última análise, aqueles que visam relacionar à TI a aspectos de desempenho da gestão documental. Esta evidência é resultado de mapeamento da literatura realizado sobre as temáticas TI e desempenho da GD detalhado na seção 3 deste artigo. Adicionalmente, ao fornecer uma estrutura de análise do apoio da TI ao desempenho da gestão documental, este trabalho poderá auxiliar instituições públicas que estejam interessadas em aproximar e alinhar cada vez mais a TI e a área da documentação, contribuindo para uma gestão capaz de suprir, com qualidade, as necessidades dos usuários de arquivo.

A seção 2 deste artigo apresenta os fundamentos teóricos relacionados à gestão documental, à tecnologia da informação, ao desempenho organizacional e, mais especificamente, ao desempenho da gestão documental. A seção 3 trata do percurso e procedimentos metodológicos utilizados para o alcance do objetivo proposto. A seção 4 apresenta os resultados do estudo, e, por fim, a última seção aborda as considerações finais.

3 Revisão da literatura

3.1 Gestão documental e tecnologia da informação

O documento é uma informação registrada num suporte que, quando criado no decorrer das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, se estabelece em documento arquivístico, e partes desse documento (data, local, remetente, destinatário) são caracterizados como dados (LACOMBE; RONDINELLI, 2016). Assim, a GD garante às organizações maior controle sobre as informações que produzem, racionalizando espaços, agilizando a busca e o atendimento aos usuários (BERNARDES; DELATORRE, 2008). Complementarmente, a GD é a “adoção de procedimentos rigorosos de controle para garantir a confiabilidade e a autenticidade desses documentos, bem como o acesso contínuo a eles, [...] instrumentos fundamentais para a tomada de decisão e para a prestação de contas de órgãos” (ARQUIVO NACIONAL, 2004, p.16). Nesse sentido, define-se GD como “um conjunto de medidas e rotinas visando à racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso primário e avaliação de arquivos” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 100). Para Mariz (2005, p.31) a GD é compreendida como “área que aborda toda a informação contida nos registros materiais organicamente produzidos pela atividade humana”.

Algumas definições de GD fazem referência ao ciclo de vida dos documentos que trata da frequência com que a informação é utilizada e sua finalidade. O ciclo de vida dos documentos é definido como a “sucessão de fases por que passam os documentos (corrente, intermediária, permanente), desde o momento em que são produzidos até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente)” (ARQUIVO NACIONAL, 2004, p. 7). Desta forma, todos os documentos nascem com valor primário, inerente à sua criação, porém nem todos adquirem valor secundário,

histórico ou probatório (DELGADILHO; LOUREIRO JÚNIOR; OLIVEIRA 2006). Nem todos os documentos deverão ser conservados por mais tempo após o cumprimento das funções pelas quais foram criados (INDOLFO, 2007). Pode-se concluir que somente alguns documentos, com valor secundário, chegarão à terceira idade, o arquivo permanente.

Pode-se adicionar que os documentos não caminham necessariamente pelas três idades, porém destaca-se que os documentos intermediários podem retornar aos arquivos correntes de acordo com a necessidade da administração (ESPOSEL, 1994; DELGADILHO; LOUREIRO JÚNIOR; OLIVEIRA, 2006). Portanto, a GD compreende todas as atividades referentes às idades corrente e intermediária, garantindo o controle da produção documental nos arquivos correntes, transferência ao arquivo intermediário e recolhimento ao arquivo permanente (GERÔNIMO, 2014). De forma geral, estas atividades envolvem a produção, utilização, avaliação, destinação, tramitação, classificação, arquivamento e reprodução de documentos (BERNARDES, 2008).

É fato que as informações estão cada vez mais no ambiente virtual tornando-se um paradigma para os cientistas da informação (CARVALHO, 2003). Almeida e Nascimento (2011) sinalizam que o aumento da disponibilização da informação e a crescente utilização de tecnologias vêm permitindo a propagação de documentos em diferentes formatos no ambiente digital. Sendo assim, reforçam os autores, é necessário criar estratégias para manter a informação em documentos digitais, acessíveis em longo prazo, mantendo a qualidade e fidelidade do conteúdo. Ainda que a informação precise estar registrada em alguma mídia, o que se destaca é a alteração do alvo das tarefas dos profissionais da informação, que começam a gerenciar os suportes juntamente com a estruturação lógica e conceitual da informação (SCHÄFER; LIMA, 2012, SILVA; GARCIA, 2016).

A importância da TI e a sua utilização nas organizações acarretaram a necessidade de definir modelos conceituais para a integração dos processos e estruturas institucionais (ANTÓNIO, 2008). Para o referido autor, o uso da TI permite o aprimoramento das atividades da GD. Portanto, a moderna GD apresenta uma visão dinâmica e integrada utilizando a TI desde a criação documental até sua destinação final. A tecnologia fornece um meio de facilmente gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar informações existentes em documentos (MEDEIROS et al., 2016). Segundo os pesquisadores citados, os documentos formam a grande massa de conhecimentos de uma organização e a TI permite preservar e organizar eletronicamente a documentação, sendo a TI um conjunto de atividades e soluções fornecidas por recursos de computação.

A maioria das organizações alcança um retorno elevado após aderir a tecnologia, a partir da redução de documentos em suporte papel, da padronização de processos, do ganho em rapidez e produtividade, das facilidades para a implantação de normas de qualidade. (MIRANDA; SIMEÃO, 2002). Prates e Ospina (2004) destacam que sem a utilização de tecnologias da informação, a organização de um grande volume documental e disponibilização da informação de maneira rápida e segura ficam comprometidas. Em decorrência disso, a TI tem como objetivo auxiliar todo o processo, agilizando os procedimentos e recuperando a informação de forma eficiente (SCHOUPINSKI et al., 2009). Na visão de Silva e Bedin (2014), o uso de sistemas informatizados para a GD é uma realidade diante do volume documental produzido pelas organizações. Neste raciocínio, os sistemas devem atender as

necessidades dos usuários e, simultaneamente, estarem de acordo com a legislação específica.

Conceitos como Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) e Gerenciamento Eletrônico de Documentos Arquivísticos (GEAD) passam a integrar a GD, a partir da introdução da TI. Segundo o Arquivo Nacional (2011, p.10), o GED corresponde a um "conjunto de tecnologias utilizadas para a organização da informação não estruturada de um órgão ou entidade. [...] O GED pode englobar tecnologias de fluxos de trabalho (workflow), processamento de formulários, indexação, gestão documental, repositórios, entre outras". O GEAD envolve a mesma concepção do GED porém respeitando as características e princípios arquivísticos dos documentos (SILVA; BEDIN, 2014). O GEAD atentará para que nas fases de produção, utilização e destinação as características documentais sejam conservadas (NEGREIROS; DIAS, 2008). Portanto, no GEAD consideram-se os valores primários e secundários dos documentos (LOPES, 2004).

Associados ao GED e ao GEAD estão respectivamente o Sistema de Gerenciamento de Documentos Eletrônicos (SGDE) e o Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD) assim definidos pela Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos (ARQUIVO NACIONAL, 2011). Este último também denominado de Sistema de Gerenciamento de Arquivos Eletrônicos (SGAE) pela Comissão Europeia pela *Cornwell Affiliatesplc* (MOREQ, 2001). O SGDE gerencia documentos eletrônicos, não necessariamente arquivísticos, sendo utilizado para gerir a informação e para tomada de decisão em instituições (ARQUIVO NACIONAL, 2011). Portanto, consiste em uma ferramenta que pode gerenciar documentos que não possuem uma relação orgânica com a instituição que os produziu, ou seja, documentos não arquivísticos (MOREQ, 2001). Já "um SIGAD tem que ser capaz de manter a relação orgânica entre os documentos e de garantir a confiabilidade, a autenticidade e o acesso, ao longo do tempo, aos documentos arquivísticos, ou seja, seu valor como fonte de prova das atividades do órgão produtor" (ARQUIVO NACIONAL, 2011, p.11). Dentro desta análise, o SIGAD é responsável pelo acompanhamento do ciclo vital de documentos eletrônicos arquivísticos, protegendo a autenticidade e fidedignidade dos documentos (SILVA, 2008). Ainda, o SIGAD é um sistema que admite a realização da gestão arquivística de documentos digitais, não digitais e híbridos (LACERDA; ALMEIDA, 2009).

No Brasil, a Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos (CTDE) do Conselho Nacional de Arquivos elaborou o Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos conhecido como e-ARQ Brasil, publicado em 2009 e atualizado em 2011. Este modelo de requisitos foi desenvolvido considerando "a existência de um importante legado de documentos em formato digital, que vem sendo tratado por especialistas de diversas áreas, entre as quais arquivologia e tecnologia da informação (ARQUIVO NACIONAL, 2011, p.10). Salienta-se que em dezembro de 2020, o Conarq abriu uma consulta pública para o recebimento de contribuições para a nova versão do e-ARQ Brasil. Deste modo, o novo e-ARQ Brasil deverá se transformar em resolução em breve, substituindo a edição anterior. Considerando a influência da TI na gestão documental, aborda-se a seguir o tema desempenho organizacional do qual o desempenho da gestão documental é integrante.

3.2 Desempenho Organizacional e Desempenho da Gestão Documental

O desempenho organizacional tem como objetivo garantir que todos os processos da organização atinjam os resultados almejados (ZIVIANI, AMARANTE, DE SOUZA FRANÇA, ISNARD & DE PAULA FERREIRA, 2019). A avaliação de desempenho organizacional é "um conjunto articulado de princípios, dimensões, indicadores, dinâmicas e instrumentos que analisam, subsidiam decisões e orientam a implantação de ações corretivas para favorecer a consecução de seus objetivos" (NUNES; FERRAZ, 2014, p. 3).

Deste modo, para avaliar o desempenho, as organizações contam com sistemas de avaliação de desempenho (ENSSLIN et al., 2010). "O objetivo de um sistema de avaliação de desempenho organizacional é estabelecer a evolução ou estagnação de seus processos e coerência no uso dos bens e serviços, fornecendo informações certas, e no momento adequado" (CARDOSO, 2005, p. 48). O sistema de avaliação de desempenho organizacional proporciona para as organizações um instrumento gerencial ou processo pré-estabelecido para administrar o desempenho buscando resultado e qualidade (SCHEDLER; SCHNEIDER, 2015; BAVARESCO; SALVAGNI, 2015). O sistema de avaliação retrata as variações de qualidade em relação ao desempenho organizacional (MELO; JERÔNIMO; AQUINO, 2016). De tal modo, o êxito do processo de avaliação de desempenho está ligado à gerência e sua aplicabilidade como ferramenta gerencial (LUCENA, 1992).

Mediante tais questões, a avaliação de desempenho organizacional é relevante para que se possam prever situações e alcance dos objetivos almejados pela organização (RAFAELI; MULLER, 2007). Neely, Adms e Kennerly (2002) apresentam que tanto delinear alguns indicadores de desempenho quanto mensurar desempenho pode ser considerado um processo de coleta e representação da informação com o propósito de quantificar as informações em várias perspectivas. Os indicadores de desempenho permitem as organizações terem consciência do que estão realizando e quais são os efeitos disso (BORTOLUZZI, et al., 2010).

De acordo com Santos (2010), o processo de avaliação de desempenho organizacional permaneceu ligado fundamentalmente às perspectivas financeiras, que apresentavam os resultados de uma organização a partir de cálculos de lucros, renda e aumento patrimonial. Para o referido autor, esses indicadores apresentam somente circunstâncias passadas, sem elucidar a geração de valor futuro. Contudo, na conjuntura organizacional atual, marcada por inovações, não é aconselhável medir desempenho organizacional em curto prazo, empregando somente a perspectiva financeira (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2009). Os gestores percebem que olhar somente para avaliações financeiras pode apresentar dados enganosos e insuficientes para melhoria contínua e inovação (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013; SOUZA; CORREA, 2014). A partir desta ideia de carência de informação extraída dos indicadores financeiros, surgem propostas de sistemas de avaliação de desempenho organizacional incorporando outros indicadores, além dos tradicionais financeiros. Este é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton, em 1992, buscando aprimorar os mecanismos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional, expandindo o sistema de medida, pois a financeira não era mais suficiente tendo em vista que apresenta informações de ações passadas (KAPLAN; NORTON, 2000). No BSC, os

indicadores de desempenho financeiro são complementados com os indicadores operacionais relacionados à satisfação do cliente, aos processos internos e à capacidade de aprender e melhorar, impulsionando o desempenho financeiro futuro da organização (KAPLAN; NORTON, 2000). Sendo assim, o BSC pretende traduzir a missão, visão e a estratégia em 4 (quatro) perspectivas assim denominadas: objetivos financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996). Estas medidas permitem uma avaliação do desempenho das organizações, por meio de um conjunto de indicadores, devendo esta avaliação ser parte do processo de gestão.

A **perspectiva financeira** monitora se a estratégia da organização está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997). As metas financeiras relacionam-se com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas (HUBNER et al., 2012). Os objetivos e medidas financeiras exercem um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC (PATON et al., 2000). Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva, as organizações trabalham com duas estratégias: aumento da receita e produtividade. O aumento da receita refletirá nas outras perspectivas, no sentido de motivar novas fontes de receita derivadas de novos mercados, novos produtos ou novos clientes (FILGUERAS; BARROS; GOMES, 2010). A produtividade refletirá na execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo reduzir os custos.

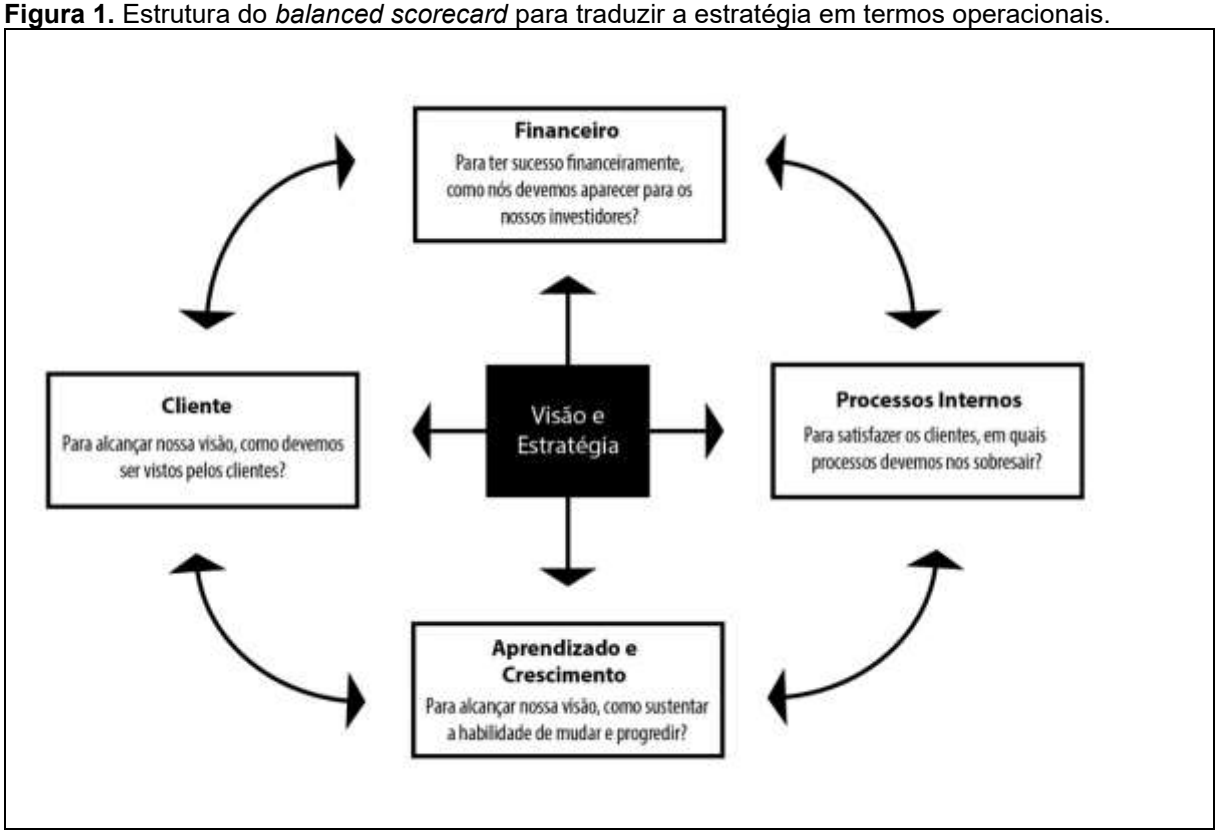
A **perspectiva do cliente** avalia a satisfação do cliente e determina o mercado e segmentos nos quais a organização almeja competir (KAPLAN; NORTON, 1997). A organização deverá revelar os fatores importantes para os clientes, definindo indicadores de satisfação e de resultados relacionados aos clientes (FILGUERAS; BARROS; GOMES, 2010). “A perspectiva do cliente permite que as empresas equiparem os seus indicadores chave sobre os clientes - satisfação, fidelização, retenção, aquisição e rentabilidade - com os segmentos de clientes e mercados selecionados” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 76).

A **perspectiva dos processos internos** consiste nos processos de negócios internos medindo a qualidade, inovação e custo (KAPLAN; NORTON, 1997). Nesta perspectiva, os autores afirmam que as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem dar condições para que a organização proporcione propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e fidelizar clientes nos seus segmentos de atuação, criando valor aos acionistas (FILGUERAS; BARROS; GOMES, 2010).

A **perspectiva de aprendizado e crescimento** identifica a infraestrutura que a organização deve construir para criar melhorias e crescimento em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). A capacitação da organização se apresentará por meio de investimentos em novos equipamentos e produtos, pesquisa, sistemas, procedimentos e recursos humanos da organização (FILGUERAS; BARROS; GOMES, 2010). Kaplan e Norton (2001) apresentam a perspectiva de aprendizagem e crescimento como fundamental para o BSC, porque desenvolve a base da melhoria da qualidade e da inovação. A perspectiva financeira, do cliente e dos processos internos do BSC desvenda lacunas entre as competências das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para obter um desempenho inovador (SILVA, PEREIRA; AMARAL CARNEIRO, 2020). Para tanto, as organizações terão que investir no aprimoramento de sua equipe, na tecnologia de informação e sistemas, e

alinhamento das rotinas organizacionais e procedimentos (QUINTAIROS et al., 2009). A Figura 1 mostra a estrutura básica do BSC.

Figura 1. Estrutura do *balanced scorecard* para traduzir a estratégia em termos operacionais.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Visto de maneira integrada, o BSC apresenta o conhecimento, habilidades e sistemas que a equipe necessitará (aprendizado e crescimento), para inovar e estabelecer as capacidades estratégicas corretas e eficientes (processos internos) que oferecerão valor específico ao mercado (clientes), os quais proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro) (PRIETO et al., 2006; LIMA; SOARES; LIMA, 2012). O BSC define objetivos e assume que os funcionários deverão adotar comportamentos e ações para atingi-los. Portanto, os objetivos sugerem a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, o que é definido por Kaplan e Norton (2006) como mapa estratégico. Como destaca Galindo et al. (2005), além de desenvolver indicadores, metas e iniciativas interligadas aos clientes, acionistas e ao desenvolvimento interno, o BSC pode ser utilizado como mapa estratégico para a organização. Segundo Kaplan e Norton (2004), isso acontece porque os indicadores e iniciativas do *balanced scorecard* baseiam-se na estratégia, nas exigências competitivas da organização e estimulam inovações.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as perspectivas e a relação entre elas admitem intervenções para aprimorar o desempenho da organização, sendo as quatro perspectivas um modelo podendo sofrer acréscimo de uma ou mais perspectivas. As quatro perspectivas têm-se revelado adequadas para as organizações, mas é possível adicionar uma ou mais perspectivas complementares, conforme a necessidade. Ainda de acordo com os idealizadores do BSC, os resultados do desempenho do *scorecard* necessitam medir os elementos que geram vantagem competitiva e inovação para a organização. Assim sendo, as medidas que aparecem no BSC devem estar totalmente

integradas e os interesses da organização podem ser incorporados ao BSC desde que sejam vitais para o sucesso da sua estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nas organizações públicas, onde o foco não está na perspectiva financeira, o BSC pode ser importante na comunicação com a sociedade em relação aos resultados alcançados sendo análogo ao original, mantendo as quatro perspectivas e a estratégia no centro do modelo. O que altera é a posição das perspectivas financeira e do cliente. Kaplan e Norton (2000) sugerem que órgãos públicos devem colocar no topo dos seus *scorecards* os objetivos de longo prazo, ligados à sua missão, já que os indicadores financeiros não confirmam se estas organizações estão exercendo seu papel social. Então, a perspectiva do cliente se configura na parte superior, pelo fato do objetivo final de instituições públicas serem distintos. O sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus usuários, devendo ser definidos objetivos (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para Kaplan e Norton (2000), o uso do BSC em organizações públicas trouxe uma associação com o usuário dos serviços públicos e a identificação de quais são os procedimentos internos críticos, nos quais a organização deve alcançar a excelência para conquistar e manter os usuários por meio da satisfação e de suas expectativas. As organizações públicas devem lutar pela eficiência quanto aos processos internos, pois o usuário, seu objetivo final, se beneficiará com o seu bom funcionamento (KAPLAN; NORTON, 2000). O Quadro 1 apresenta as perspectivas do BSC alinhadas ao setor público.

Quadro 1. Perspectivas do BSC adaptadas ao setor público

Perspectivas	Objetivos
Clientes	Satisfação do Cliente
Processos Internos	Prestação de Serviço
Aprendizado e Crescimento	Capacitação Infraestrutura
Financeira	Orçamento/Finanças e Investimentos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

No contexto do serviço de informação e documentação, a qualidade é decisiva para a sobrevivência das organizações, sendo necessário ajustar-se a gestão à satisfação dos clientes (PAIXÃO; LOURENÇO; CARDOSO, 2007). Os autores citados afirmam que conhecer e medir o desempenho destes serviços e da organização é importante para apontar seu custo/benefício e identificar a satisfação dos clientes. Nos serviços de documentação, informação e arquivo, a avaliação de desempenho é um instrumento fundamental para a gestão e planejamento, possibilitando estabelecer destaques sobre a eficácia e eficiência dos processos e determinar novas estratégias, num processo de melhoria contínua (PAIXÃO; LOURENÇO; CARDOSO, 2007). Portanto, é necessário avaliar para aprimorar a gestão documental (SILVA, 2014).

Pombal (2009) menciona a necessidade da definição de indicadores de desempenho pautados no planejamento e avaliação de serviços de documentação e informação. Os processos de avaliação deste serviços devem ser aplicados constantemente e os resultados apresentados para informar os gestores para tomada de decisão e evidenciar como o serviço cumpre sua missão. De acordo com o mesmo autor, nos serviços de documentação e informação, os indicadores de desempenho apresentam dois objetivos principais: facilitar o controle do processo de gestão e servir de base de referência para a administração. Rozados (2005) destaca que a busca pela qualidade total nos serviços de informação é cada vez maior, fazendo com que

aumente a preocupação com a definição e uso de indicadores adequados, que auxiliem na avaliação e na gestão destes serviços.

Os indicadores de desempenho que medem eficiência e eficácia dos serviços de informação comumente remetem à satisfação do usuário e têm sido os escolhidos entre os autores e pesquisadores do tema (ROZADOS, 2005). Também para Briand et al. (2002), o foco de um conjunto de indicadores de desempenho para serviços documentários deve estar no usuário. Destaca Rozados (2005) que a construção do indicador de satisfação poderá ser realizada a partir dos resultados de pesquisas periódicas, que permitam averiguar o grau de satisfação e o grau de importância atribuídos a uma dada prestação de serviço ou característica do serviço. Sendo assim, reforça a autora, tornam-se indispensáveis instrumentos de padronização para coletar dados e para o desenvolvimento de indicadores para que o processo de avaliação seja transparente e promova comparações entre diferentes serviços de documentação e informação.

Logo, os indicadores de desempenho dos serviços de documentação e informação medem por exemplo, a rapidez do fornecimento de documento (eficiência), a exatidão (eficácia), o custo unitário (custos), o número de documentos disponibilizados para empréstimo em um determinado período (produtividade) (ROZADOS, 2005). Contudo, apresenta Pombal (2009) que estes indicadores necessitam olhar também para o interior dos processos referentes ao serviço. Com vistas a elaborar uma estrutura conceitual de desempenho da gestão documental que permita a avaliar a contribuição da TI, apresenta-se a seguir a metodologia que norteou o desenvolvimento do estudo.

4 Materiais e métodos

Esta pesquisa, considerando seu objetivo, é de natureza exploratória. Pesquisas exploratórias são empregadas para investigar fatos pouco compreendidos, identificar variáveis e motivar pesquisas futuras (MARCHALL; ROSSMAN, 1995). Portanto, a natureza exploratória deste estudo justifica-se pelo fato do tema proposto não ter sido suficientemente explorado, como denota a pesquisa bibliográfica realizada, exposta a seguir. Adicionalmente, busca-se identificar variáveis que permitam compreender o desempenho da gestão documental e motivar pesquisas futuras que intentem analisar a contribuição da TI visando maximizar este desempenho. Nesse sentido, “a pesquisa exploratória leva o pesquisador, frequentemente, à descoberta de enfoques, percepções e terminologias novas para ele, contribuindo para que, paulatinamente, seu próprio modo de pensar seja modificado” (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995, p. 321).

Também, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009) uma vez que faz uso de dados secundários como apoio ao seu desenvolvimento. Dados secundários são “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 2001, p. 48). Esses dados podem ser obtidos por meio de bases de dados, periódicos, livros, dentre outros. Foram realizadas duas pesquisas principais de mapeamento da literatura, seguindo orientações de revisão sistemática da literatura (TASCA et al., 2010).

A primeira pesquisa visou identificar estudos que envolvessem concomitantemente os temas TI, gestão documental e desempenho. A partir da

primeira pesquisa identificou-se a necessidade de uma segunda pesquisa relacionando desempenho e gestão documental bem como incorporando algumas palavras-chave não utilizadas na primeira pesquisa. Os seguintes parâmetros de pesquisa foram estabelecidos:

a) o mapeamento das publicações abrangeu o período de 2009 a 2019;
b) a pesquisa bibliográfica foi realizada nas seguintes bases: Banco de Teses e Dissertações da Capes e Base de Dados de Periódicos Científicos Nacionais (Spell, Scielo e Brapci) e Internacionais (Scopus, Lisa, Web of Science e Ebsco);
c) na primeira pesquisa, foram identificadas palavras-chave de busca relacionadas a três eixos: desempenho, gestão documental e tecnologia da informação. No que se refere ao primeiro eixo foram utilizadas as palavras: *performance*, *evaluation*, *metric*; para o segundo eixo as palavras "*record management*", *archive, record*; e para o terceiro eixo, as palavras "*information technology*" e *eletronic*. As palavras-chave dos três eixos foram combinadas em equações booleanas utilizadas para a busca (por exemplo: "*performance*" and "*document management*" and "*information technology*") resultando num total de 18 (dezoito) combinações.
d) na segunda pesquisa foram identificadas palavras-chave relacionadas à dois eixos, a saber: desempenho e gestão documental. No que se refere ao primeiro eixo foram utilizadas as palavras: *performance*, *satisfaction*, *quality* e *value*; e para o segundo eixo foram utilizadas as palavras "*informantion servic*e", "*information unit*", "*documentation service*", "*archive service*" e "*record management*". As palavras-chave dos dois eixos foram combinadas em equações booleanas utilizadas para a busca (por exemplo: "*performance*" and "*record management*" and "*information technology*") resultando num total de 24 (vinte e quadro) combinações.

As publicações identificadas como alinhadas ao tema foram fontes indispensáveis, fornecendo informações relevantes para a elaboração da estrutura conceitual. Adicionalmente, foram utilizados os fundamentos teóricos do Balanced Scorecard para proposição desta estrutura. Assim, a análise dos dados bibliográficos coletados foi realizada a luz da derivação do BSC à gestão documental, envolvendo identificar nos dados secundários aqueles que contribuiriam para tal. De forma geral, estes procedimentos envolveram: (1) Perspectivas: identificação das perspectivas de desempenho para a gestão documental; elaboração das perguntas norteadoras para cada uma das perspectivas; elaboração de perguntas norteadoras para análise da contribuição da TI a luz destas perspectivas; (2) Objetivos estratégicos: identificação dos objetivos estratégicos para cada perspectiva e elaboração do mapa estratégico da gestão documental mostrando possíveis relações de causa e efeito; (3) Indicadores: definição de possíveis indicadores para cada um dos objetivos estratégicos no contexto de cada perspectiva.

5 Discursão e Resultados

O escopo desta pesquisa esteve voltado à elaboração de uma estrutura conceitual para analisar a contribuição da TI para o desempenho da gestão documental em instituições de natureza pública. O desenvolvimento desta estrutura no que se refere ao desempenho da gestão documental pautou-se no BSC e seus princípios. Portanto, considerando o contexto da GD e os fundamentos e pressupostos teóricos do BSC, o Quadro 2 apresenta as quatro perspectivas do *scorecard* alinhadas à gestão documental, as perguntas norteadoras relacionadas a cada perspectiva e à contribuição da TI.

Quadro 2. Desempenho da Gestão Documental: perspectivas e perguntas norteadoras.

Perspectivas	Perguntas Norteadoras (Perspectivas)	Perguntas norteadoras (Contribuição da TI)
Usuários	Como os serviços/produtos da gestão documental poderiam satisfazer seus usuários?	Como a TI pode contribuir para a satisfação dos usuários da gestão documental?
Processos internos	Em que processos da gestão documental devemos buscar o nível de excelência para satisfazermos as necessidades dos usuários?	Como a TI pode contribuir para a excelência dos processos da gestão documental?
Aprendizagem e Crescimento	Como sustentaremos a capacidade de aprender, inovar e melhorar a gestão documental?	Como a TI pode contribuir para sustentar a capacidade de aprender, inovar e melhorar a gestão documental?
Financeira	Como deveríamos otimizar os recursos financeiros da gestão documental e consequentemente da organização?	Como a TI pode contribuir para otimizar os recursos financeiros da gestão documental e consequentemente da organização?

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Como ilustrado no Quadro 2, o BSC coloca a visão (para onde iremos) e a estratégia (como iremos) no centro do processo gerencial. Neste sentido, cada perspectiva precisa de seu próprio e distinto conjunto de medidas de desempenho, as quais necessitam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada organização (PRIETO et al., 2006).

Para evidenciar a dinâmica do BSC, Kaplan e Norton (2004), desenvolveram o mapa estratégico, uma representação visual das quatro perspectivas com seus respectivos objetivos estratégicos. Este mapa visa expor como a organização cria valor a partir de seus ativos intangíveis, fornecendo a toda equipe uma visão da trajetória e das prioridades. O Quadro 3, apresenta o desdobramento do mapa estratégico genérico ajustado em objetivos estratégicos para o contexto da gestão documental.

Quadro 3. Mapa estratégico genérico ajustado em objetivos estratégicos para a gestão documental

Perspectiva Usuário
Como os serviços/produtos da gestão documental poderiam satisfazer seus usuários?

- Garantir as características intrínsecas ao documento arquivístico
- Garantir o acesso rápido e seguro à informação
- Garantir a qualidade no atendimento.
- Cumprir prazos e transmitir confiança para os usuários.

Perspectiva Processos Internos
Em que processos da gestão documental devemos buscar o nível de excelência para satisfazermos as necessidades dos usuários?

- Padronizar e racionalizar a produção documental.
- Interpretar e classificar os documentos.
- Definir valores aos documentos e sua destinação.
- Controlar a tramitação dos documentos.
- Implantar o planejamento estratégico documental.
- Disseminar os serviços e produtos oferecidos pelo arquivo.
- Avaliar a satisfação dos usuários dos serviços e produtos.

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento
Como sustentaremos a capacidade de aprender, inovar e melhorar a gestão documental?

- Incentivar capacitações e cursos para o aperfeiçoamento de pessoal da Gestão Documental e de seus usuários.
- Promover a cultura da cooperação, de resultados, tendo como fundamentos a Gestão Documental.
- Implementar tecnologias de *hardware* e *software* atualizadas e alinhadas às necessidades da Gestão Documental.
- Fornecer infraestrutura física adequada.

Perspectiva Financeira
Como deveríamos otimizar os recursos financeiros da gestão documental e, consequentemente, da organização?

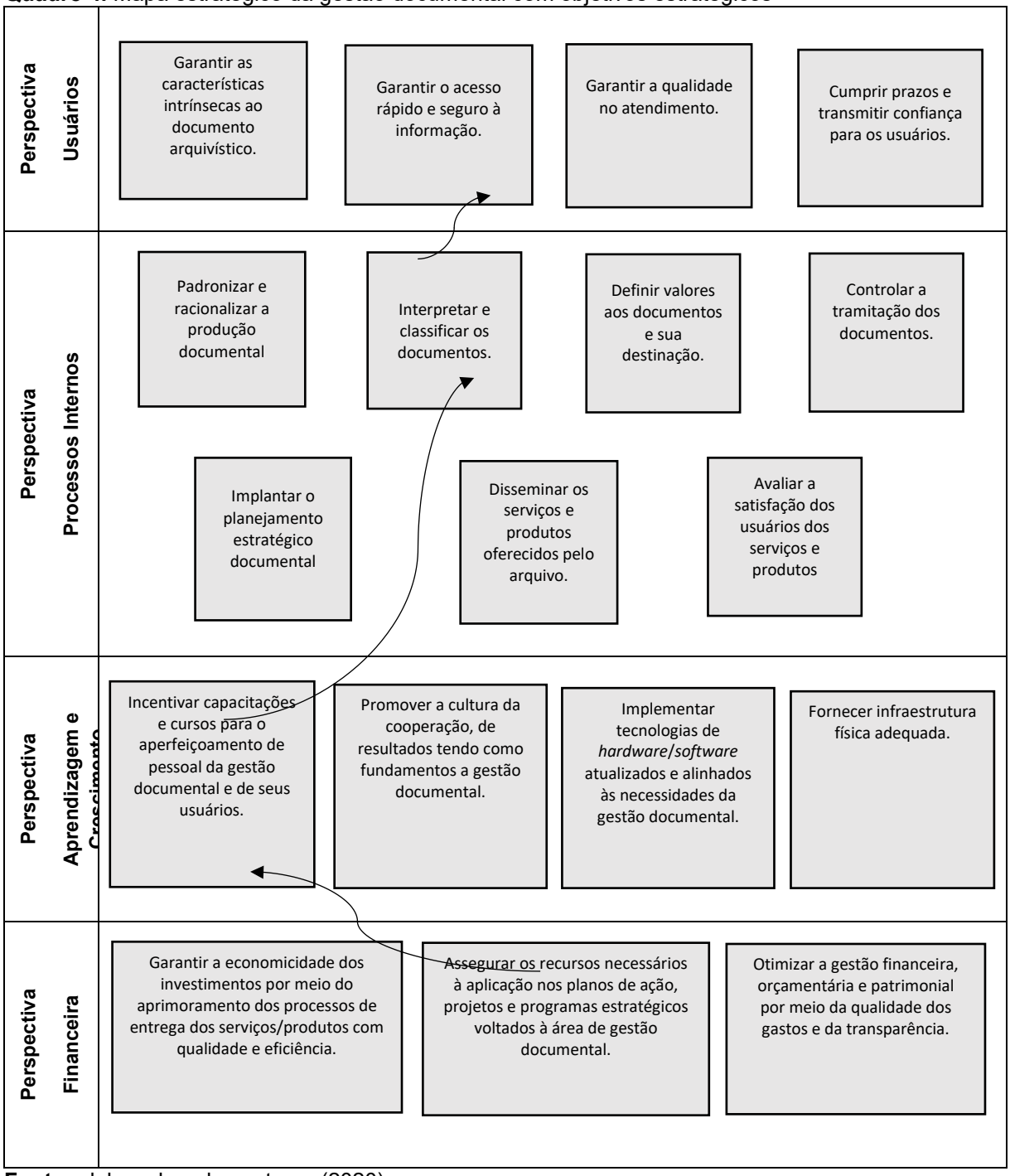
- Assegurar os recursos necessários para a aplicação nos planos de ação, projetos e programas estratégicos voltados à área de gestão documental.
- Otimizar a gestão financeira, orçamentária e patrimonial por meio da qualidade dos gastos e da transparência.
- Garantir a economicidade dos investimentos por meio do aprimoramento dos processos de entrega dos serviços/produtos da gestão documental com qualidade e eficiência.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Além da definição de objetivos nas diferentes perspectivas, o mapa estratégico apresenta as relações de causa e efeito entre eles, o que segundo Kaplan e Norton (2004) representa a materialização da estratégia, apresentando a dinâmica oferecida pelo BSC. Para Kaplan e Norton (2000) a estratégia é um conjunto de hipóteses de causas e efeitos. O sistema de medições deve apresentar as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas de modo a serem gerenciadas

e avaliadas. O Quadro 4 apresenta o mapa estratégica da gestão documental contemplando exemplos das relações de causa e efeitos dos seus objetivos estratégicos.

Quadro 4. Mapa estratégico da gestão documental com objetivos estratégicos



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Visando interpretar a relação ilustrativa no mapa por meio das setas, partindo da perspectiva financeira, observa-se que "assegurar os recursos necessários voltados à aplicação nos planos de ação, projetos e programas estratégicos do setor" contribui para o desenvolvimento profissional ("Incentivar capacitações e cursos para o aperfeiçoamento de pessoal da gestão documental e de seus usuários"), o que

poderia auxiliar o desenvolvimento de processos da GD com qualidade superior, o que por sua vez, contribuiria para elevar o grau de satisfação dos usuários no que diz respeito à qualidade dos serviços/produtos da GD. Além do exemplo da relação estabelecida no mapa estratégico, observa-se que várias outras relações podem ser definidas. A ideia é que se atente para todas as relações de causa e efeito possíveis.

Kaplan e Norton (2000) destacam que cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização. A seguir apresenta-se cada perspectiva do BSC, seus objetivos estratégicos e exemplos de indicadores aplicados à gestão documental.

A Perspectiva Usuários

A perspectiva usuários, originalmente definida como cliente (ver seção 2.2), é representada pelos usuários de um serviço e/ou consumidores de um produto. No contexto da gestão documental, esta perspectiva refere-se aos usuários dos serviços/produtos resultantes desta gestão. Questões relacionadas à qualidade do serviço prestado e à satisfação dos seus usuários integram esta perspectiva. O conceito de qualidade foi inicialmente utilizado com abordagem teórica de acordo com as especificações técnicas na produção de serviços e produtos (BRANDÃO, 2011). Posteriormente, essa abordagem voltou-se para a satisfação do cliente, apontando que atender as especificações técnicas já não era mais suficiente, sendo necessário atribuir valor ao produto ou serviço, estabelecendo um diferencial entre as organizações, destaca a autora. Para que um serviço alcance patamares de qualidade é indispensável a realização de "ações voltadas à consolidação satisfatória dos fins para qual foram criados", e que tenha um diferencial (BRANDÃO, 2011, p. 31). Os indicadores de desempenho que medem eficiência e eficácia dos serviços de informação comumente remetem à satisfação do usuário e têm sido os escolhidos entre os autores e pesquisadores do tema (ROZADOS, 2005). Também para Briand et al. (2002), o uso de indicadores de desempenho para serviços de informação deve contemplar o indicador de satisfação do usuário. O estudo de Soares (2012) sobre a avaliação de serviços em sistemas de arquivo, reúne um conjunto de a relacionados à qualidade do serviço prestado ao usuário, dentre os quais destacam-se para a perspectiva denominada nesta pesquisa de "usuários": informação arquivística, acesso, atendimento e confiabilidade. O Quadro 5 apresenta exemplos de indicadores relacionados a estes aspectos e perguntas norteadoras para análise da contribuição da TI com vistas a maximizar os resultados destes indicadores e consequentemente atingir os objetivos estratégicos relacionados à perspectiva usuários.

Quadro 5. Perspectiva usuário: objetivos estratégicos e indicadores para a gestão documental.

PERS-PECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (exemplos)	CONTRIBUIÇÃO DA TI (perguntas norteadoras)
USUÁRIO	Garantir as características intrínsecas ao	- % de documentos com garantia de autenticidade	Como a TI pode contribuir para garantir as características dos documentos arquivísticos e maximinar o resultado dos
		- % de documentos conservados/não corrompidos	
		- % de processos e dossiês sem falta de páginas	

	documento arquivístico.	- % de precisão na entrega da informação/documento solicitado	indicadores relacionados a estas características?
		- % de documentos sem valor histórico/permanente descartados	
	Garantir o acesso rápido e seguro à informação.	- Período de tempo para acessar o documento/informação	Como a TI pode contribuir para garantir o acesso rápido e seguro à informação e maximinar o resultado dos indicadores relacionados a acesso e segurança?
		- % de documentos não encontrados no momento necessário	
		- Grau de uso de medidas de restrições de acesso aos documentos	
		- % de acessos indevidos	
	Garantir a qualidade no atendimento.	- grau de satisfação do usuário quanto à cordialidade no atendimento	Como a TI pode contribuir para garantir a qualidade no atendimento e maximinar o resultado dos indicadores relacionados ao atendimento?
		- grau de satisfação do usuário quanto ao horário de atendimento e/ou disponibilidade dos sistemas	
		- grau de satisfação do usuário quanto à boa vontade no atendimento e atenção às suas necessidades	
	Cumprir prazos e transmitir confiança para os usuários.	- % de solicitações/serviços entregues com atraso	Como a TI pode contribuir para o cumprimento de prazos e transmissão de confiança aos usuários e maximinar o resultado dos indicadores relacionados à prazo e confiança?
		- grau de confiança dos usuários nos fornecedores dos serviços	

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

A Perspectiva Processos Internos

A definição dos processos internos deve estar pautada na identificação dos processos mais críticos para concretização dos objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997). Para os autores, os processos devem criar condições para que a organização proporcione propostas de valor aos clientes, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação. No caso da gestão documental, os seus usuários. Nesta perspectiva, entram em cena os processos da GD, que, conforme Nascimento e Flores (2008) possibilitam o acesso e controle das informações registradas. Estes processos possibilitam que o documento seja tratado desde a sua produção até sua destinação final, descarte ou guarda permanente (ROUSSEAU; COUTURE, 1998).

Para Nascimento e Flores (2008), a GD implica em duas etapas principais: classificação e avaliação de documentos. A classificação tem como objetivo, identificar hierarquicamente os documentos e a avaliação estabelece prazos de guarda e a destinação final dos documentos. Após a criação do documento, a classificação documental relaciona os documentos com suas funções, atividades e estruturas da entidade produtora de documentos, sendo a etapa intelectual que antecede a ordenação física dos documentos (BUENO, 2013). Deste modo, uma boa classificação resultará numa melhor avaliação, pois ao classificar-se os documentos hierarquicamente segundo as funções/atividades da organização atribui-se um juízo de valor, ou seja, uma avaliação preliminar (NASCIMENTO; FLORES, 2008).

A avaliação de documentos controla o volume documental, atribuindo aos documentos valor legal, jurídico, administrativo, fiscal, informativo ou histórico e de

acordo com este valor são estabelecidos os prazos de guarda e destinação final dos documentos (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2016). Além de controlar o volume documental, a avaliação permite a racionalização e economia de custos e espaços, o que vai ao encontro da gestão da qualidade (NASCIMENTO; FLORES, 2008). No Quadro 6 pode-se verificar a perspectiva dos processos internos, os seus objetivos estratégicos e indicadores definidos com base nos processos ou etapas da gestão documental. Além dos processos inerentes à GD, destacam-se aqueles relacionados ao planejamento da área (CISCATO et al., 2011), definição de políticas, objetivos, estratégias, planos de ação, projetos, entre outros), à comunicação dos serviços/produtos do arquivo a todos os seus usuários (SOARES, 2012), bem como à avaliação da satisfação dos usuários em relação aos serviços/produtos oferecidos (ROZADOS, 2005.

Quadro 6. Perspectiva processos internos: objetivos estratégicos e indicadores para a gestão documental

PERS-PECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (exemplos)	CONTRIBUIÇÃO DA TI (perguntas norteadoras)
PROCESSOS INTERNOS	Padronizar e racionalizar a produção documental	- % de documentos padronizados (formulários, vocabulário controlado) - Grau de controle da produção documental	Como a TI pode contribuir para padronizar e racionalizar a produção documental e maximizar o resultado dos indicadores relativos à produção documental?
	Interpretar e classificar os documentos	- % de documentos físicos classificados - % de documentos digitais classificados - % de documentos digitalizados classificados	Como a TI pode contribuir para interpretar e classificar os documentos e maximizar o resultado dos indicadores relativos à classificação documental?
	Definir valores aos documentos e sua destinação	- Grau de uso de tabela de temporalidade de documentos - % de documentos, séries ou tipologias avaliadas - % de documentos eliminados - % de redução da massa documental	Como a TI pode contribuir na definição dos valores aos documentos e sua destinação e maximizar os indicadores relativos à avaliação documental?
	Controlar a tramitação dos documentos	- % de uso de registro da tramitação - % de uso de mapeamento do fluxo documental	Como a TI pode contribuir para controlar a tramitação dos documentos e maximizar os indicadores relativos à tramitação documental?
	Implantar o planejamento estratégico documental	- Grau de definição de políticas da gestão documental - Grau de definição e implantação de estratégias da gestão documental - Grau de definição e implantação de planos de ação da gestão documental	Como a TI pode contribuir para elaborar e implantar o planejamento estratégico documental e maximizar o resultado dos indicadores relacionados ao planejamento?
	Disseminar os serviços e produtos oferecidos pelo arquivo.	- Grau de adequação das formas de divulgação dos serviços/produtos do arquivo às necessidades dos usuários. - % de usuários com conhecimento dos serviços e produtos oferecidos pelo arquivo. - Grau de difusão cultural do arquivo	Como a TI pode contribuir para a disseminação dos serviços e produtos oferecidos pelo arquivo e maximizar os resultados dos indicadores relacionados à disseminação dos serviços e produtos oferecidos pelo arquivo?

	Avaliar a satisfação do usuário quanto aos serviços e produtos oferecidos.	- Grau de aplicação de pesquisa de satisfação dos usuários - % de reclamações realizadas pelos usuários	Como a TI pode contribuir para avaliar a satisfação do usuário quanto aos serviços/produtos oferecidos e maximizar os indicadores relacionados às avaliação da satisfação dos usuários?

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

A Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento trata de prover o suporte de infraestrutura e de pessoal visando o crescimento e melhoria a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). Para tanto, em se tratando de arquivos, os arquivistas e demais colaboradores necessitam estar motivados, atualizados e informados sobre as atividades do setor, sendo capaz de lidar tanto com os recursos informacionais e tecnológicos disponíveis como com a própria informação, pois só assim prestarão serviços de qualidade aos seus usuários (COSTA; SILVA, 2015). Para os referidos autores, para que se tenha um serviço de qualidade é necessário renovação permanentemente dos equipamentos e mobiliários; ampliação do espaço físico, bem como a parte de iluminação e climatização; capacitação e aperfeiçoamento periódico dos funcionários de acordo com as atribuições e funções dos usuários. Bernardes e Delatorre (2008) destacam que a gestão documental envolve o trabalho multidisciplinar e em equipe de profissionais da informação, TI, historiadores, contadores, o que remete a necessidade de uma cultura de cooperação entre estes profissionais em busca dos resultados almejados. O Quadro 7 apresenta a perspectiva de aprendizagem e crescimento, seus objetivos e indicadores.

Quadro 7. Perspectiva aprendizagem e crescimento: objetivos estratégicos e indicadores para a gestão documental

PERS-PECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (exemplos)	CONTRIBUIÇÃO DA TI (perguntas norteadoras)
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Incentivar capacitações para o aperfeiçoamento do pessoal da gestão documental e dos usuários.	- % de profissionais de GD que participam de cursos de capacitação/eventos anualmente - Número de cursos de capacitação/eventos para profissionais de GD anualmente - Número de cursos de capacitação/eventos em GD oferecidos aos usuários anualmente - % de usuários que participam de cursos de capacitação/eventos anualmente	Como a TI pode contribuir nas capacitações para o aperfeiçoamento do pessoal da gestão documental e dos usuários e maximizar os resultados dos indicadores de capacitação?
	Promover a cultura da cooperação, de resultados, tendo como fundamentos a gestão documental;	- Grau de uso de meios formais/informais de compartilhamento de conhecimento entre profissionais de GD - Grau de participação de profissionais de diferentes áreas na tomada de decisões que envolvem a GD	Como a TI pode contribuir para promover a cultura da cooperação e maximizar os resultados dos indicadores relacionados à integração de pessoal?

	Implementar tecnologias de *hardware* e *software* atualizados e alinhados à necessidades da gestão documental	- Grau de alinhamento de softwares às necessidades da GD	Como a TI pode contribuir para o alinhamento de *hardware e software* às necessidades da GD?
		- % de computadores defasados	
	Fornecer infraestrutura física adequada	- Grau de satisfação de profissionais da GD e usuários com o mobiliário utilizado	Como a TI pode contribuir para o fornecimento de infraestrutura física adequada?
		- Grau de satisfação de profissionais da GD e usuários com a localização e o *layout* dos espaços utilizados	
		- % de materiais de uso pessoal (luvas, máscaras) para pesquisa do usuário	

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

A Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira, segundo Kaplan e Norton (1997), resume os resultados econômicos imediatos das ações realizadas. Isto é, os indicadores desta perspectiva indicam se a estratégia de uma organização (no caso desta pesquisa, a estratégia da área de gestão documental), sua implementação e execução estão colaborando para a melhoria dos resultados financeiros. Sendo assim, os objetivos e as medidas das outras três perspectivas têm como foco os objetivos financeiros definidos na perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 1997). Qualquer medida escolhida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (GALAS; FORTE, 2005). A implantação da GD garante às organizações controle sobre as informações que produzem ou recebem, uma significativa economia de recursos com a redução da massa documental, otimização e racionalização dos espaços físicos para guarda de documentos e agilidade na recuperação das informações (COSTA; SILVA, 2015).

Atualmente, considerando-se a realidade das organizações que muitas vezes trabalham com poucos e precários recursos financeiros, recomenda-se investir em capacitação e cursos para o aperfeiçoamento dos funcionários responsáveis pela GD (CALDERON et. al., 2004). Para os referidos autores, esses investimentos resultarão em racionalização do trabalho de arquivamento com aumento de produtividade; recuperação rápida da informação; controle do volume documental; otimização dos espaços físicos; controle do trâmite de processos desde sua criação até a sua destinação final; facilidade de transferência ou eliminação dos documentos e a preservação e conservação dos documentos. O Quadro 8 apresenta a perspectiva financeira, os objetivos estratégicos e indicadores.

Quadro 8. Perspectiva financeira: objetivos estratégicos e indicadores para a gestão documental

PERS-PECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (exemplos)	CONTRIBUIÇÃO DA TI (perguntas norteadoras)
FINANCEIRA	Garantir a economicidade dos investimentos por meio do aprimoramento dos processos de entrega dos serviços/produtos da gestão documental com qualidade e eficiência.	- % de economia de papel com a implantação da tecnologia da informação. - % de retorno sob investimento de recursos aplicados à GD.	Como a TI pode contribuir para garantir a economicidade dos investimentos por meio do aprimoramento dos processos de entrega dos serviços/produtos da GD com qualidade e eficiência?
	Assegurar os recursos necessários à aplicação dos planos de ação, projetos e dos programas estratégicos voltados à área de gestão documental.	- % do orçamento institucional destinado à GD - grau de alinhamento da aplicação de recursos com o planejamento estratégico da GD.	Como a TI pode contribuir para assegurar os recursos necessários à aplicação dos planos de ação, projetos e dos programas estratégicos voltados à área de gestão documental?
	Otimizar a gestão financeira, orçamentária e patrimonial por meio da qualidade dos gastos e da transparência.	- grau de transparência em relação à destinação e aplicação dos recursos financeiros à gestão documental	Como a TI pode contribuir para otimizar a gestão financeira, orçamentária e patrimonial por meio da qualidade dos gastos e da transparência?

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

O BSC da gestão documental em instituições públicas, visto de forma integrada, compreende a otimização de recursos financeiros (perspectiva financeira) visando o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento, das habilidades e de sistemas necessários (aprendizado e crescimento) para e inovar e realizar com eficiência e eficácia os processos estratégicos da gestão documental (processos internos) que oferecerão valor específico aos seus usuários (usuários). A estrutura conceitual proposta (perspectivas, perguntas norteadoras, objetivos estratégicos, mapa estratégico e exemplos de indicadores) permite compreender o desempenho da gestão documental e consequentemente propiciar uma análise das contribuições da TI alinhada à visão e estratégia da gestão documental na instituição. Destaca-se, com base em Kaplan e Norton (1997), que os indicadores devem estar alinhados às peculiaridades e interesses de cada organização e incorporados ao *balanced scorecard* no caso de serem imprescindíveis ao sucesso da gestão documental. A análise de contribuições e fragilidades da TI enquanto suporte à gestão documental passa a tomar por base estes indicadores visando a adotar soluções que maximizem seus resultados para atingir os objetivos estratégicos da área de gestão documental.

6 Considerações

Este artigo apresentou uma estrutura conceitual para subsidiar a análise da influência da TI no desempenho da gestão documental em instituições públicas. A elaboração desta estrutura iniciou pela busca da compreensão do que compõe o desempenho da gestão documental em instituições desta natureza.

Nesta lógica, a partir dos fundamentos teóricos do *Balanced Scorecard* e da gestão documental, definiu-se perspectivas de desempenho da gestão documental, objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva. Adicionalmente, foi

elaborado o mapa estratégico da gestão documental que permitiu identificar as relações entre as perspectivas e seus objetivos estratégicos. Ao longo destas proposições foram elaboradas perguntas norteadoras para a análise da contribuição da TI ao desempenho da gestão documental.

A composição da estrutura conceitual proposta mostra que a TI tem potencial de contribuir em várias perspectivas do desempenho da gestão documental. Estas perspectivas estão relacionadas à satisfação dos usuários, à qualidade dos processos da gestão documental, à capacidade de aprender, inovar e melhorar a gestão documental e à otimização dos recursos financeiros da gestão documental e consequentemente da organização como um todo.

Mais especificamente, a estrutura de análise permite identificar que a maximização do apoio da TI ao desempenho da gestão documental depende de questões de outras naturezas e não apenas daquelas de ordem tecnológica. Estas questões estão relacionadas à: (a) necessidade de melhorias em alguns processos da gestão documental; (b) aplicação da TI em uso em alguns destes processos; (c) à necessidade de aprimoramentos quanto à capacitação e conscientização dos usuários; (d) à carência de realização de um trabalho mais integrado entre todos os profissionais cujos setores que atuam afetam a gestão documental; (e) previsão de recursos financeiros alinhados ao planejamento e às necessidades da gestão documental.

Por fim, esta estrutura pode subsidiar gestores e profissionais da informação em avaliações do desempenho da gestão documental e na análise das contribuições e fragilidades da TI utilizada para o desempenho almejado, bem como a identificar ações que possam maximizar esta contribuição. Além disso, este arquétipo pode colaborar para uma gestão da TI alinhada e integrada à visão e estratégia da gestão documental.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que a estrutura proposta não foi aplicada a contextos empíricos. Portanto, recomenda-se futuros estudos que busquem a sua aplicação em instituições de natureza pública, visando o seu aprimoramento.

Referências

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 275-302, 2008.

ALMEIDA, A. C. L.; NASCIMENTO, G. B. Considerações sobre a preservação de documentos em formato digital. **Biblionline**, v. 7, n. 2, p. 22-27, 2011.

ANTÓNIO, J. M. R. **O sistema de gestão documental**: oportunidade do software nos municípios portugueses. 2008. 254 f. Dissertação (Mestrado em Letras)- Universidade de Lisboa, Lisboa, 2008.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Gestão arquivística de documentos eletrônicos**. Conselho Nacional de Arquivos. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2004.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p. – Publicações Técnicas; nº 51.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **E-Arq**: modelo de requisitos para sistemas informatizados de Gestão Arquivística de Documentos. Rio de Janeiro: Conselho Nacional de Arquivos, 2011. 133 p.

BAHIA, E. M. DOS S.; BLATTMANN, U. Conviver o momento da transição: Universidade Federal de Santa Catarina–sem papel. **Biblos**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v. 25, n.2, p. 57-73, jul./dez. 2011.

BALCKY, L. F. **O arquivo na era digital.** 2011. 67 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação e da Documentação)-Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, 2011.

BARBOSA, R. R.; NASSIF, M. E. Práticas de gestão e de Tecnologia da Informação e seu relacionamento como o desempenho organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. especial, p. 104-117, 2012.

BAVARESCO, G. C.; SALVAGNI, J. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. ReCaPe - **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 330-346, 2015.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. **Gestão documental aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 54 p., 2008.

BOHÓRQUEZ, A. E. L. Los archivos universitarios de Venezuela. **Revista Historia Dela Educación Latinoamericana**, v. 8, p. 239-258, 2006.

BORTOLUZZI, S. C et al. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). **Revista Alcance** - Eletrônica, v. 18, n. 2, p. 200-218, 2011.

BRANDÃO, A. C. Aplicando a gestão da qualidade no serviço arquivístico. **Biblionline**, v. 7, n. 2, p. 28-34, 2011.

BRIAND, B. et al. Indicateurs de perfomancedes services documentaires; l'expérience d'ungroupe de professionnels de l'information. Documentaliste - **Sciences de l'Information**, v. 39, n. 1/2, p. 26-33, 2002.

BUENO, D. A. **Mapeamento de fluxos documentais como elemento de identificação arquivística no âmbito da gestão de documentos**. 2013. 141f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2013.

CALDERON, W. R. et al. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. **Ciência da Informação**., v. 33, n. 3, p. 97-104, 2004.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARDOSO, A. F. C. **Análise de indicadores de desempenho organizacional nas pequenas empresas de confecção de camisetas em malha de Brusque/SC**. 2005. 178f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

CARVALHO, J. O. F. de. O papel da interação humano-computador na inclusão digital. **Transinformação**, v.15, p.75- 89, 2003.

CISCATO, M. F. et al. Arquivo universitário: implantação de políticas de gestão de documentos no gabinete do vice-reitor da UFSM. Biblos: **Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 25, n.2, p.9-29, 2011.

MELO, F. J. C.; JERÔNIMO, T. B.; AQUINO, J. T. Avaliação multicriterial da qualidade em serviços: um estudo de caso em um hotel. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p.117-133, 2016.

COSTA, J. H. L.; SILVA, A. K. A. Gestão de arquivo na visão dos usuários internos: qualidade dos serviços do Arquivo do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes/UFPB. **Archeion Online**, v. 3, n.1, p.4-24, 2015.

GALAS, E. S; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 2, p. 87-111, 2005.

GOTTSCHALK, P. Descriptions of respondibility for implementation: a content analysis of strategic information systems/technology planning documents. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 68, n.2, p. 207-221, 2001.

da Silva, G. R., Wanderley, V. P. C., Pereira, D. M. V. G., & do Amaral Carneiro, L. M. M. Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. **Escritos Contables y de Administración**, v. 11, n. 1, p. 24-47, 2020.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta na era da informação**. Tradução de Bernadette S. Abrão. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DELGADILLO, S. M. L. T.; LOUREIRO JUNIOR, Aminthas; OLIVEIRA, Elias. Repensando o método 5s para arquivos. Enc. **Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, v. 22, p.71-90, 2006.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n.1, p.125-152, 2010.

ESPOSEL, J. P. **Arquivos:** uma questão de ordem. Niterói: Muiraquitã, 1994.

FELIX, A.; SILVA, E. R. G. da. A gestão documental como suporte ao governo eletrônico: caso da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina (SES/SC). **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, [S.l.], v.1, n.2, p. 36-50, 2012.

FERREIRA, R. V.; CHEROBIM, A. P. M. Impacto dos investimentos em TI no desempenho organizacional de empresas de panificação de Minas Gerais: estudo multicaso. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 2, p. 147-161, 2012.

FILGUEIRAS, A. de A.; BARROS, L. P. de S.; GOMES, J. S. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobrás. **Revista de Gestão USP**, v. 17, n. 1, p.45-57, 2010.

GALINDO, A. G. et al. **Balanced Scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão**. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT–ADEB. Resende, 2005.

GERONIMO, M. B. **O arquivo universitário e as suas diretrizes**: um estudo de caso do sistema de arquivo da Unicamp (SIARQ). 2014. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2014.

HUBNER, B. T. et al. Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do Balanced Scorecard: o caso de uma cooperativa de crédito. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, v. 11, n. 31, p. 9-22, 2012.

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivistica.net**, v. 3, n.2, p. 28-60, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n.1, p.71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n.1, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em aç**ão: Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 32. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Building a strategy-focused organization. **Ivey Business Journal**, v. 65, n. 5, p. 12-12, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

LACERDA, E. A.; ALMEIDA, L. M. de. **Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – SIGAD's dos órgãos da Administração Pública Federal face aos requisitos do e-ARQ Brasil**. BDJur, Brasília, DF, 17 abr., 2009.

LACOMBE, C.; RONDINELLI, Rosely Curi. Gestão e preservação de documentos arquivísticos digitais: revisitando alguns dos conceitos que as precedem**. Acervo**, 2016, vol. 29, no 2, p. 61-73.

LAMPERT, S. R.; FLORES, D. Os sistemas de workflow em arquivística: a identificação dos modelos e a análise das ferramentas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n.3, p. 216-232, 2010.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. Utilização do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior. **Revista de Informação Contábil**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 1-13, jul./set., 2012.

LOPES, U.S. Arquivos e a organização da gestão documental. **Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, [S.l.], v. 8, n.9, p.113. 2004.

LOPES, Luis Carlos**. A nova arquivística na modernização administrativa**. 2. ed. Brasília: Projecto Editorial, 2009.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research** (second edition). Thousand Oaks, California: Sage., 1995.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Atlas. 3.ed., 2001.

MAHMOOD, M.; MANN, G. Special issue: impacts of information technology investments on organizational performance. **Journal of Management Information Systems**, v.16, n.4, 2000.

MARCONDES, C. H. Linguagem e documento: fundamentos evolutivos e culturais da Ciência da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.15, n.2, p. 2-21, 2010.

MARIZ, A. C. A. **Arquivos públicos brasileiros: a transferência da informação na Internet**. 2005. 187 F. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - /UFRJ/IBICT, 2005.

MEDEIROS, K. de A. D. et al. Tecnologia da Informação Aplicada a Gerenciamento de Acervo Documental Histórico. **Revista Eletrônica TECCEN**, v. 2, n. 1, p. 63-71, 2016.

MEIRELES, M. R. G.; ROCHA, D. M.; CENDÓN, B. V. Avaliação da implantação de uma tecnologia para gerenciamento de documentos como ferramenta do processo de gestão da informação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 17, n. 2, p. 332-348, 2012.

MELO NETO, J. A.; MELO, C. M. O. Sistemas automatizados: discussões acerca de seus benefícios para as unidades de informação. **Holos**, v.1, p. 152-169, 2014.

MIRANDA, A.; SIMEÃO, E. A conceituação de massa documental e o ciclo de interação entre tecnologia e o registro do conhecimento. DataGramaZero - **Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n.4, p. 01-11, 2002.

EUROPEAN COMMISSION. INTERCHANGE OF DATA BETWEEN ADMINISTRATIONS - IDA. **Model Requirements for the Management of Electronic Records – MoReq**. Bruxelles - Luxembourg,: CECA-CEE-CEEA , 2001. 133 p.

NASCIMENTO, N. M. D. **Inter-relação entre os fluxos informacionais, a identificação de tipos documentais e a avaliação de documentos:** um modelo processual para a Salutar de Marília. Tese de doutorado em Ciência da Informação apresentada na Universidade Estadual Paulista, 2019, 189p.

NASCIMENTO, M. DE A.; FLORES, D. A gestão da informação arquivística como subsídio ao alcance e à manutenção da qualidade. **Arquivística.net**, v.3, n.2, p. 62-77, 2008.

NASCIMENTO, M. I. G.; OLIVEIRA, E. B. As concepções teóricas de avaliação de documentos de arquivo na legislação brasileira. **RICI: R.Ibero-amer. Ci. Inf.**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 162-177, 2016.

NEGREIROS, L.; DIAS, E. A prática arquivística: os métodos da disciplina e os documentos tradicionais e contemporâneos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.13, n.3, p. 2-19, 2008.

NEELY, A. D.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism**: The scorecard for measuring and managing business success. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.

NUNES, N. DE S.; FERRAZ, S. F. de S. **Gestão organizacional e desempenho de pessoas**: um estudo diagnóstico sobre o alinhamento entre sistemas de avaliação em hospitais públicos. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad. 25 a 27 de maio de 2014. Gramado, RS, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas de informação gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 8. ed., São Paulo: Atlas,1992

PAIXÃO, J. C.; LOURENÇO, A.; CARDOSO, C. Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos: uma experiência. **Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e documentalistas**, Lisboa, n. 9, p.01-08, 2007.

PATON, C. et al. O uso do Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica. **UNOPAR Cient, Ciênc. Juríd. Empres.**, v. 1, n.1, p. 173-186, 2000.

PRATES, G. A., OSPINA, M. T. Tecnologia da Informação em Pequenas Empresas: Fatores de Êxito, Restrições e Benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n.2, p.09-26, 2004.

PRIETO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n.1, p. 81-92, 2006.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública**, v.29, n.4, 1995.

POMBAI, B. M. O. **Gestão da eficiência em serviços de documentação e informação**. 2009. 142 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Informática)-Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2009.

PORÉM, M. E.; SANTOS, V. C. B.; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, v. 27, p.183-199, 2012.

QUINTAIROS, P. C. R. et al. Aplicação do Balanced Scorecard a uma organização do terceiro setor. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 19, n.2, p.164-174, 2009.

RAFAELI, L.; MULLER, C. J. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gest. Prod**., v. 14, n. 2, p. 363-377, 2007.

ROCCO, B. C. de B. **Um estudo sobre gestão de documentos arquivísticos digitais na Administração Pública Federal Brasileira**. 2013. 130 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos**: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea. v. 4, ed. Rio de Janeiro: FGV. p. 160, 2005.

RONDINELLI, R. C. **O documento arquivístico ante a realidade digital: uma revisão conceitual necessária**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

ROZADOS; H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação,** v. 3, n. 1, p. 60-76, 2005.

ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v.8, n.1, 2009.

SANTOS, D. G.; SILVA, F. L. Vida e arte: a importância do acesso às informações e aos documentos: uma visão do caso Erin Brockovich. **Biblionline**, v. 4, n. 1, p.01-52, 2008.

SANTOS, H. M.; FLORES, D. Um diálogo entre arquivo, conhecimento e tecnologia. Biblios: **Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología y Museología**, v. 60, n.2, p. 55-62, 2015.

SANTOS, T. B. de S. Desenvolvimento financeiro e crescimento econômico. **Estratégica**, v. 9, n. 8, p. 103-114, 2010.

SCHEDLER, M. F.; SCHNEIDER, E. Administração de recursos humanos: política de avaliação de desempenho. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 7, n. 1, p.20-30, 2015.

SCHÄFER, M. B.; LIMA, E. S. A classificação e a avaliação de documentos: análise de sua aplicação em um sistema de gestão de documentos arquivísticos digitais. **Perspect. ciênc. inf.,**v. 17, n. 3, p. 137-154, 2012.

SCHÄFER, M. B.; FLORES, D. A digitalização de documentos arquivísticos no contexto brasileiro. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 6, n. 2, 2013. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/16098>. Acesso em: 26 Ago. 2017.

SCHOUPINSKI, A. B., et al. **Sistemas de informação**: um estudo sobre a utilização e vantagens dos sistemas de informação gerencial. VIII Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Cascavel – PR – 22 a 24 de junho, 2009.

SCHUSTER, C. E.; SILVA FILHO, C. F. da; CALIL, J. F. Tecnologia da Informação para a gestão do conhecimento: um estudo em uma empresa do setor de bebidas. In: Silva Filho, Cândido Ferreira da; Silva, Lucas Frazão (Orgs.). **Tecnologia da Informação para a gestão do conhecimento**: teoria e estudos em organizações. Campinas: Alínea, 2005.

SILVA, A. C. de B. M.; GARCIA, J. C. R. Lei de acesso à informação: a conduta ética e social sob o olhar das atribuições profissionais do arquivista. **Archeion Online**, v. 4, n. 2, p. 03-24, 2016.

SILVA, R. C. P.; SANTOS, A. G.; VIERO, T. V. **Políticas arquivísticas para implantação de um sistema de arquivos e gestão documental na Universidade Federal de Rio Grande (FURG)**. In: Congreso de Archivología del Mercosur, 8./reunión de archivos universitários, 6., 2009, Montevidéu. Anais... Montevidéu: Associação dos Arquivistas Uruguaios e o Arquivo Geral da Nação, 2009.

SILVA, C. G. **Indicadores de desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local**. ACTAS - Encontro Nacional de Arquivos Municipais., [S.l.], v.8, n.11, p. 33, 2014.

SILVA, S. C. de A. A preservação e o acesso de acervos fonográficos: relato de pesquisa. In: **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p.35-58, 2008.

SILVA, S. C. L.; BEDIN, S. P. M. Sistemas de gestão documental em Florianópolis: análise de funcionalidades baseada nos requisitos do E-ARQ Brasil. **Revista Ágora**, v. 24, n. 48, p. 298-331, 2014.

SOARES, A. P. A. **Avaliação da qualidade em serviços de arquivos**. 2012. 326p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SOUZA, A. H. L. R. de et al. O modelo de referência OAIS e a preservação digital distribuída. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 41, n. 1, p. 65-73, 2012.

SOUZA, A. E.; CORREA, H. L. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. **RPCA**, v. 8, n. 3, p. 118-136, 2014.

TASCA, E., et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TOMAZZONI, E. L.; BITTENCOURT, R. Análise das ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. **Rev. Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 65-89, 2013.

WU, I. L.; CHEN, J. L. A stage-based diffusion of IT innovation and the BSC performance impact: a moderator of technology–organization–environment. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 88, p. 76-90, 2014.

ZIVIANI, F., AMARANTE, E. P., de SOUZA FRANÇA, R., ISNARD, P., de PAULA FERREIRA, E. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 61-83, 2019.