UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA

MARCIA CRISTINA DE CARVALHO PAZIN VITORIANO

OBRIGAÇÃO, CONTROLE E MEMÓRIA

Aspectos legais, técnicos e culturais da produção documental de organizações privadas

Versão corrigida

São Paulo
2011

MARCIA CRISTINA DE CARVALHO PAZIN VITORIANO

OBRIGAÇÃO, CONTROLE E MEMÓRIA

Aspectos legais, técnicos e culturais da produção documental de organizações privadas.

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em História Social, do Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Prof. Dra. Heloísa Liberalli Bellotto

Versão corrigida

De acordo:

O exemplar original encontra-se disponível no CAPH/FFLCH.

São Paulo
2011

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Nome: VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin
Título: Obrigação, controle e memória: aspectos legais, técnicos e culturais da produção documental em organizações privadas.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História Social do Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor.

Aprovado em: _____/_____/_____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____ Instituição: _____

Assinatura

Julgamento: _____ _____

Prof. Dr.: _____ Instituição: _____

Assinatura

Julgamento: _____ _____

Prof. Dr.: _____ Instituição: _____

Assinatura

Julgamento: _____ _____

Prof. Dr.: _____ Instituição: _____

Assinatura

Julgamento: _____ _____

Prof. Dr.: _____ Instituição: _____

Assinatura

Julgamento: _____ _____

AGRADECIMENTOS

Um projeto de doutorado é um grande passo na vida de qualquer profissional. Agradeço aos amigos que estiveram presentes durante esse árduo processo. Obrigada a todos, sem exceção.

A Deus e meus pais, pela minha existência e pelos princípios éticos que regem minha vida.

Ao querido Marcelo, companheiro e amigo de todas as horas.

Às equipes da Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento e da Tempo & Memória, onde experimentei parte das idéias apresentadas neste trabalho.

Aos meus alunos, nas muitas aulas sobre arquivos de empresas que compartilhamos ao longo desses anos. Muito do que aprendi, devo a todos eles.

Às Profas. Dras. Ana Maria de Almeida Camargo e Johanna Willelmina Smit pela confiança profissional e pelo estímulo intelectual com que sempre me presentearam.

Ao Prof. Dr. Gildo Magalhães dos Santos Filho, pela leitura atenta e as recomendações importantes no exame de qualificação.

E, especialmente, à minha orientadora, Profa. Dra. Heloísa Liberalli Bellotto, por tudo.

“A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado – precisa dar uma licença especial”. (Amitai Etzioni, Organizações Modernas, São Paulo: Pioneira, 1976, p.7)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar a produção documental das organizações privadas com base nas funções administrativas desempenhadas por elas. A partir da caracterização dos arquivos de pessoas jurídicas de direito privado são discutidas algumas das condicionantes que influenciam a produção documental dessas organizações. Inicialmente apresentamos uma condicionante intimamente relacionada à função probatória dos documentos de arquivo: a obrigatoriedade do cumprimento de determinações legais na celebração de atos jurídicos necessários à existência e funcionamento das instituições. A seguir, as condicionantes ligadas à evolução das teorias da Administração e do processo de gestão, que possuem grande representatividade na realização das funções administrativas. Por fim, a influência da cultura organizacional na produção e na atribuição de valor aos documentos de arquivo, especialmente para finalidades de preservação. Consolidando as discussões realizadas, apresentamos o levantamento de funções administrativas realizadas nas organizações e estabelecemos a ligação entre o cumprimento dessas funções e a produção documental característica. Ao final, é apresentado o quadro de espécies e tipos de documentos representativos da tipologia documental de organizações privadas, contendo definição, referências técnicas e legais.

Palavras-chave: Arquivística, tipologia documental, arquivos privados, arquivos empresariais, gestão de documentos, cultura organizacional, memória empresarial.

ABSTRACT

The objective of this work is to study the document production in private organizations based on their internal administrative functions. From the description of the characteristics of the documents in private organizations, we discuss some of the conditions that influence on their record production. We initially present a closely related condition to the probationary function of the records: the requirement of following legal determinations on the process of fulfillment of all legal transactions regarding their existence and operation. The next two presented are connected to the evolution of the theories of administration and management process, which have great degree of representation on the administration functions. Finally, the influence of the organizational culture on the production and value assignment to the records, especially for the purposes of preservation. Consolidating all the discussions held, we describe the administrative functions performed in the organizations and we establish the connection between following these functions and the resulted record production. Concluding this work, it is presented a picture of types of representative documents of the record typology in private organizations, including definitions, legal and technical references.

Keywords: Archival Science, typology of documentary, private archives, business archives, records management, organizational culture, corporate memory.

Lista de tabelas

Quadro1: Processos empresariais mapeados para implantação de sistemas ERP (TONINI, 2003, p.46) 85

Quadro 2: Tipo de acervo / conteúdo e características (Gagete e Totini, 2004) 102

Quadro 3: Funções e tipos documentais (GOULART, 2005) 103

Quadro 4: Resumo da estrutura de funções e atividades das organizações privadas 119

Quadro 5: Normas regulamentadoras de saúde e segurança do trabalhador do Ministério do Trabalho e Emprego (NRs) - Portaria MTe 3.214/1978 146

SUMÁRIO

Introdução 12

1. Arquivos privados e documentos de organizações 22

1.1. Pessoas jurídicas de direito privado 22

1.2. Definição de documento privado 30

1.3. Caracterização dos arquivos privados 31

1.4. Os arquivos privados na legislação brasileira 34

1.5. O interesse acadêmico pelos arquivos de organizações privadas 40

2. Condicionantes da produção documental em organizações privadas 44

2.1. Obrigação: regulação legal das organizações 45

2.1.1. A obrigação do registro público dos atos privados – Direito Notarial .. 46

2.1.2. A obrigação civil – o Direito Comercial 47

2.1.3. O Direito Comercial como direito das obrigações 51

2.1.4. A obrigação contratual com o trabalhador – o Direito do Trabalho 52

2.1.5. A obrigação de contribuir – o Direito Tributário 57

2.1.6. A escrituração contábil como obrigação legal 60

2.1.7. A regulação da economia – serviços públicos realizados por organizações privadas e preservação do meio ambiente..... 61

2.2. Controle: teorias e práticas administrativas 62

2.2.1. Histórico das teorias da Administração e as funções administrativas 62

2.2.2. Eficácia, eficiência e racionalidade administrativa 75

2.2.3. Normas técnicas e requisitos da qualidade 79

2.2.4. A evolução tecnológica e a influência dos sistemas de gestão empresarial na produção documental 82

2.2.5. A abordagem humanista das relações de trabalho 88

2.3. Memória: cultura organizacional 91

2.3.1. Elementos definidores da cultura das organizações 91

2.3.2. Documentos como artefatos da memória 94

2.3.3. Os centros de memória empresarial 100

3 Funções, atividades e produção documental das organizações privadas..... 108

3.1. Tipologia documental e análise da produção documental 108

3.2. Funções e atividades das organizações 120

3.2.1 Constituição jurídica 123

3.2.2 Direção institucional 133

3.2.3 Gestão das relações de trabalho 138

3.2.4 Comunicação 155

3.2.5 Gestão mercadológica e comercial 162

3.2.6 Gestão de materiais e patrimônio 171

3.2.7 Gestão financeira 176

3.2.8 Gestão contábil-fiscal 180

3.2.9 Gestão da informação 185

3.2.10 Técnica finalística 188

4. Quadro analítico de relação entre funções, atividades, espécies e tipos documentais de organizações privadas 194

Considerações finais 314

Referências e bibliografia 324

Apêndice: Índice remissivo do quadro de tipos e espécies documentais 340

INTRODUÇÃO

O século XX produziu um grande conjunto de mudanças econômicas e sociais em todas as esferas da sociedade. Essas mudanças foram fortemente marcadas pela valorização do racionalismo, da eficiência e da competência e transformaram as organizações em modelos sociais mais eficientes na satisfação das necessidades humanas do que os grupos sociais tradicionais.

Ao mesmo tempo, a evolução da produção documental acompanhou essa mudança e foi reflexo dela. A variedade e a complexidade das funções exercidas pelas organizações desafiaram os arquivistas, à medida que os novos documentos produzidos chegavam aos arquivos.

Em todos os países, os arquivistas perceberam a explosão documental ocorrida após a Segunda Guerra Mundial como resultado das mudanças administrativas forjadas nesse período. Segundo Paola Carucci (1987, p.19), "além de estimular a fragmentação das competências do Estado, órgãos públicos e instituições privadas, a execução da legislação regional complicou mais o quadro da atuação em sociedade, criando uma descentralização, não sem sobreposição e interferência de competências, que teve como reflexo tornar os acervos testemunhas cada vez menos orgânicas do fenômeno".

Luciana Duranti (1994, p.58) demonstra como esse problema esteve presente aos arquivistas durante todo o século XX. Reportando um texto de Philip Brooks que, em 1940, incitava os arquivistas a tomarem posição firme na gestão documental das organizações e a ampliar o conhecimento sobre suas fontes, ela relata que ainda na década de 1990 esse problema persistia.

> "Os arquivistas têm grande dificuldade em obter mesmo aqueles documentos sobre os quais têm responsabilidade legal; que eles parecem incapazes de limitar e controlar as distorções das provas documentais causadas pelo processo subjetivo de atribuir valores aos documentos no curso do processo de recolhimento; que eles têm problemas em identificar quais documentos foram realmente criados e usados, e em introduzir controles de guarda para assegurar que aqueles que produzem documentos saibam o que irá constituir provas de suas ações e quais são seus deveres a esse respeito; e, por fim, que a maioria dos arquivistas está completamente mistificada e hipnotizada pelos produtos das novas tecnologias da informação, a ponto de ter grandes problemas não só para distinguir documentos de trabalho, interlocutórios, de documentos oficiais,

> mas também documentos de simples dados. Acredito firmemente que o fracasso dos arquivistas contemporâneos em enfrentar os registros documentais contemporâneos é devido a uma considerável deficiência no seu conhecimento profissional, deficiência esta existente há longo tempo mas que se tornou evidente com as mudanças no mundo arquivístico decorrentes do uso da tecnologia eletrônica na criação, manutenção e preservação dos registros documentais."

A autora demonstra a importância atual do conhecimento técnico que o arquivista deve ter sobre o seu objeto de trabalho, para garantir que a atuação nas organizações seja efetivamente de gestão documental. Quase vinte anos depois dessa análise, encontramos no Brasil uma situação muito semelhante, com os arquivistas se debatendo em questões bastante complexas sobre a tecnologia utilizada na gestão documental, muitas vezes sem compreender exatamente de onde vêm os documentos que arquivam. Se a gestão documental é considerada um processo sistêmico, então é importante compreender todas as etapas do processo, incluindo o momento em que ele se inicia: na produção documental.

Compreender porque tantos documentos, de tão variados tipos, são necessários para a atuação e o desenvolvimento das empresas modernas tornou-se uma prioridade para os arquivistas na chegada do século XXI. A pesquisa realizada sobre as mudanças na produção documental das organizações, em conseqüência da ampliação das funções administrativas poderia fornecer um sentido para as diversas estruturas organizacionais, métodos de trabalho e documentos produzidos que as organizações podem adotar na gestão administrativa. É preciso compreender como e porque o livro contábil do pequeno comerciante do século XIX teria evoluído para uma multiplicidade de outros livros necessários, e o enorme volume de depósitos, armários e gavetas de arquivo existentes nas indústrias modernas (BLOUIN JR, 1979, p.314). Essa análise contribuiria significativamente para a compreensão do repositório final de todas as ações administrativas: o arquivo.

E compreender a função dos documentos no momento de sua gênese envolve analisar e compreender o contexto de produção documental, as funções exercidas pela entidade produtora, o que pode levar a que se compreenda boa parte do significado do conteúdo de cada documento. Em cada documento está registrada uma mediação específica entre as diversas instâncias, tanto legais quanto administrativas, que interferem na operação de qualquer organismo.

Como salienta Bruno Delmas (1996, p.440), “documentos de arquivo também são caracterizados pelo fato de serem criados dentro do processo de tomada de decisão e desenvolvimento da informação.” Além da dimensão legal, que obriga ao registro dos atos jurídicos para garantir que produzam o efeito desejado, há também uma dimensão gerencial que envolve a produção de documentos como mecanismo de registro dos atos administrativos para posterior análise e revisão das ações realizadas. Antes de tornar-se produto de arquivo, o documento é produto de uma decisão administrativa, à qual ele dá corpo e perenidade. Até chegar ao arquivo e adquirir sua função comprobatória, testemunhal ou informativa, o documento passa por um processo de realização de uma tarefa que visa à produção de efeito jurídico ou administrativo. Antes de nascer o arquivo, nascem os documentos.

O conceito de “informação orgânica registrada” que o francês Bruno Delmas e outros representantes da nova Arquivística canadense têm defendido nos últimos anos, deixa clara a importância para a gestão documental da compreensão do processo de gestão administrativa que ocorre no âmbito das organizações. O documento é resíduo do processo e continente do conteúdo representado por ele.

Trata-se de associar definitivamente a função original do documento à sua função arquivística, estabelecendo claramente os motivos pelos quais os documentos são produzidos, para depois tornarem-se prova ou fonte de informação nos arquivos. É no âmbito dessa motivação que se desenvolve este trabalho.

O conceito de informação orgânica envolve conhecimento sobre o organismo que a produziu e que é responsável pelo vínculo arquivístico que se cria no momento da produção documental.

> Ao “utilizar a interpretação funcional do contexto de criação dos documentos, a integridade dos fundos e as função dos documentos são revalorizadas. (...) A análise desse contexto é feita a partir da análise dos criadores de documentos, de cima para baixo, do todo para a peça, visando a permitir ao arquivista um melhor entendimento da função do processo e da atividade que gerou o documento”. (TOGNOLI, GUIMARÃES, 2011, p.30)

Nesse contexto, o caráter orgânico está preservado pela manutenção das funções desempenhadas pelos órgãos. Ainda há materialidade nos documentos de arquivo. A prova é produzida pelo contexto aliado ao registro, e este registro é exigível mesmo em ambiente virtual.

Quando os vários autores relatam a preocupação em garantir a autenticidade e a fidedignidade dos documentos eletrônicos, parece ser este o grande desafio imposto, compreender que, mesmo num novo ambiente administrativo dominado pela virtualidade, estamos novamente diante de documentos, que cumprem funções e são registrados de alguma forma. Entendemos que é no binômio preservação da autoridade funcional versus garantia da integridade dos suportes que esse processo terá êxito.

Este trabalho pretende contribuir para a ampliação da discussão sobre o primeiro item. Ao compreendermos as funções desempenhadas pelas organizações, é possível ampliar o ferramental teórico-metodológico dos arquivistas em direção à compreensão do vínculo arquivístico e da garantia de autenticidade dos documentos, estejam eles em qual meio estiverem.

Para isso, essa pesquisa apóia-se na interdisciplinaridade da Arquivística. Na interlocução necessária entre ela, a Administração e o Direito para a análise da produção documental do ponto de vista das funções e conteúdos. De outro lado, servimo-nos da ligação entre Arquivística e Diplomática para a utilização da metodologia de definição dos tipos documentais.

A escassez de pesquisas sobre a gênese documental, tanto do ponto de vista do estudo e conceituação das funções administrativas e dos procedimentos necessários para realizá-las, quanto sobre o resultado concreto - a produção documental em si – motivou esse trabalho. E essa escassez torna-se praticamente uma ausência, no caso das organizações privadas.

Em 2004, quando a coordenação do Curso de Especialização em Organização de Arquivos do Instituto de Estudos Brasileiros da Universidade de São Paulo IEB/USP decidiu retomar a disciplina de Documentação Empresarial, havia a percepção de que faltava aos alunos material de consulta para estudar a organização de arquivos privados de característica econômica. Havia carência de informação nessa área, com os cursos de aperfeiçoamento e especialização muito voltados ao trabalho em arquivos públicos. O fato de termos sido convidadas a ministrar essas aulas, e de termos atuado, com freqüência, em projetos arquivísticos em empresas, levou-nos ao maior interesse pelo tema.

Se considerarmos que cada tipo de instituição produzirá documentos de acordo com as funções e atividades que exerce, então certamente a cada tipo de organização corresponderão tipos documentais diferenciados. Além dos documentos, também as suas condicionantes de produção e preservação são diferentes: a legislação, a tecnologia envolvida, a aplicação da teoria da administração, a cultura organizacional. Situações muito diferentes, se compararmos instituições diferentes – sendo o caso mais gritante a comparação entre o público e o privado.

Na chegada do documento ao arquivo, as funções arquivísticas se equiparam: em qualquer arquivo os documentos servem para provar, informar, compreender e comunicar (PERRIN, apud DELMAS, 1996). Mas sobre qual matéria cada uma dessas funções acontece? Se respondermos a essa questão usando as funções administrativas, veremos que em cada organização há respostas diferentes para perguntas semelhantes.

Durante a pesquisa, percebemos que havia uma grande lacuna na produção bibliográfica a respeito desse tema no Brasil e no exterior.

Para os documentos públicos, uma importante referência no estudo da tipologia documental foi a publicação do *Manual de Tipologia Documental de los Municípios,* pelo *Grupo de Trabajo de Archiveros Municipales de Madrid* (1988) que contribuiu fortemente para a divulgação de uma sistemática do estudo dos tipos documentais. A importância do estudo da tipologia documental das instituições, fossem elas públicas ou privadas também era defendida por Vicenta Cortés Alonso (1986, p.42) como ferramenta de gestão arquivística.

> "Vistas as vantagens que essa classe de análise comporta, parece conveniente dedicar já um tempo substancial para a tarefa teórica dos arquivistas de confeccionar manuais de tipologia documental como têm feito os arquivistas do Grupo de Madrid, para facilitar o trabalho da administração e a custódia de documentos. Este é um campo inédito por enquanto, e nos parece que apesar de alguns instrumentos de informação terem sido precedidos de estudos históricos e diplomáticos dos documentos descritos, somos da opinião que esse trabalho mais completo deveria ser prescritivo. Este trabalho de investigação arquivística deve ir encaminhado tanto à documentação de nossos dias, como a antiga, porque para além dos estudos tradicionais, da diplomática medieval (sobretudo os documentos reais e eclesiásticos), pouco é o que temos para a documentação posterior de caráter econômico, judicial, administrativo." (tradução nossa)

A separação entre gestão documental (*records management*) e gestão de arquivos permanentes (*archives administration*), tradicionalmente encontrada no mundo de língua inglesa, parece ter contribuído para a ausência de trabalhos nessa linha de pesquisa. A partir dos estudos de Diplomática Contemporânea iniciados pelo grupo de pesquisadores canadenses coordenados por Bruno Delmas, gradativamente esse panorama tem sido alterado, com a demonstração de que há uma aplicação importante da Diplomática para os documentos contemporâneos, especialmente no que se refere ao conhecimento das suas características internas e externas. Nesse âmbito, o principal trabalho voltado à análise dos documentos de organizações privadas que encontramos foi o da professora Louise Gagnon-Arguin, desenvolvido na Escola de Biblioteconomia e Ciência da Informação da Universidade de Montreal, no Canadá (GAGNON-ARGUIN, 1998). Com enfoque principal nos documentos oficiais produzidos pelas instituições canadenses, para comprovação de suas atividades perante os órgãos governamentais, esse trabalho define de maneira clara, numa ficha descritiva, cerca de 80 tipos documentais de apresentação obrigatória ao governo canadense, ou de uso comum entre as organizações. Porém, mesmo aí não há uma discussão sistemática mais aprofundada sobre a evolução das funções administrativas em relação aos tipos documentais administrativos, ou sobre toda a gama de documentos produzidos pela cultura de cada organização, numa interpretação particular das teorias da Administração, ou pelas características próprias do ramo em que atua.

No Brasil, não encontramos trabalhos que tratassem especificamente do assunto de maneira sistemática do ponto de vista da metodologia arquivística. Apesar de existirem algumas iniciativas esporádicas, tratando dos arquivos institucionais como fonte historiográfica como o elaborado por Silvana Goulart (2005), não encontramos trabalho de maior abrangência que identifique ou qualifique a produção documental de empresas e sua relação com os critérios de arquivamento, sejam legais, técnicos, administrativos ou culturais. Além desse artigo, há que mencionar uma publicação elaborada a partir das oficinas técnicas ministradas pela Associação de Arquivistas de São Paulo (PAZIN, 2005) que se

constituiu na base para o início do projeto de pesquisa que deu origem a esse trabalho[1].

É na reunião dessas duas lacunas – ausência de bibliografia nacional e a reduzida pesquisa efetiva sobre gênese documental - que esse trabalho se justifica. Ele surge da necessidade de sistematizar a informação conhecida sobre produção documental das organizações brasileiras, sejam elas empresariais, associativas, fundacionais, públicas ou privadas, de modo a criar um instrumento de trabalho que facilite o trabalho técnico dos arquivistas.

Em síntese, o objetivo dessa pesquisa foi realizar uma análise dos aspectos que influenciam as instituições da esfera privada, sobretudo as de cunho econômico, na produção de documentos de arquivo, utilizando como base de reflexão as condicionantes primárias da gênese documental: a legislação, as normas técnicas e as teorias da administração, além do que poderíamos chamar de condicionantes secundárias, representadas pelas questões subjetivas fomentadas pela cultura organizacional, atuantes na produção e, principalmente na preservação documental.

Do ponto de vista arquivístico, também tivemos o objetivo de delimitar o elo entre o ato e seu registro, o documento, delimitando as grandes funções que têm acompanhado a gestão organizacional, seja ela empresarial ou de outra natureza, e sua conformação documental. Para essa finalidade, o trabalho está dividido em quatro partes.

Na primeira parte são definidos os conceitos de documento e de arquivo privado e delimitamos o objeto de estudo, caracterizando as pessoas jurídicas de direito privado. Também elaboramos um breve panorama da evolução do interesse sobre os arquivos privados no meio acadêmico, nos últimos anos.

Na segunda parte, apresentamos as condicionantes da produção documental em organizações privadas sob os três aspectos mencionados no título do trabalho: a obrigação, o controle e a memória.

O primeiro está intimamente ligado ao caráter probatório implícito na produção documental das organizações: a obrigação civil. Uma boa parte dos

[1] Nos últimos anos uma série de pesquisas desenvolvidas no Programa de Pós-Graduação em História Social da FFLCH/USP, na Linha de Pesquisa Historiografia e Documentação, vem gradativamente cobrindo essa lacuna, para partidos políticos, instituições científicas e para a administração pública. Para essas iniciativas ver LOPEZ, 1999; RODRIGUES, 2002; e SANTOS, 2005.

documentos produzidos em qualquer instituição, seja ela pública ou privada, vem da obrigatoriedade do cumprimento de determinações legais na celebração de negócios jurídicos necessários à existência e à operação das organizações. Não basta cumprir o determinado, para que o ato jurídico seja válido: é necessário também registrá-lo. Essa condição de obrigação civil existente nas relações das organizações privadas é tratada sob diversos aspectos, no âmbito do Direito Civil.

A seguir, detalhamos como a teoria da Administração influencia a realização das funções das organizações no cumprimento de sua missão e objetivos. Detalhamos como, ao longo do século XX, as funções administrativas e técnicas foram se tornando cada vez mais complexas e, gradativamente, adaptando práticas e rotinas até criarem-se modelos referendados, utilizados pela grande maioria das organizações privadas ao redor do mundo. Influenciada por essa evolução, a produção documental também foi se tornando cada vez mais ampla e importante do ponto de vista de uma função essencial: o controle das ações administrativas.

Por último, a influência da cultura organizacional na produção documental e na atribuição de valor aos documentos, especialmente para finalidade de preservação. Demonstramos como parte dos documentos produzidos estão intimamente ligados ao conceito de memória organizacional, tornando-se importantes artefatos na criação e manutenção da cultura das organizações. Tentamos estabelecer a relação existente entre esse processo e a criação de centros de memória empresarial, cada vez mais comuns nos últimos anos.

Na terceira parte, consolidaremos as discussões realizadas nos capítulos anteriores, apresentando uma proposta de estrutura de funções administrativas encontradas nas organizações. Consciente de que não seria possível realizar um levantamento extensivo ao ponto de identificarmos a totalidade de funções e atividades passíveis de serem realizadas numa organização, nossa pretensão foi apresentar o estado da arte sobre as funções mais comumente reconhecidas nas organizações, e relaciona-las à produção documental.

Pelo mesmo motivo, cabe salientar que nosso enfoque recai sobre as funções ligadas às atividades-meio das organizações. Sabemos que as atividades finalísticas de cada organização vão determinar uma produção documental formada por tipos documentais bastante específicos, resultantes da operação técnica dessas

atividades. Não seria possível, nem desejável, tentar abarcar esse universo. Porém, há alguns conceitos comuns à operação técnica das organizações. Os teóricos da produção de característica industrial categorizaram os diversos tipos de produção de acordo com suas características finalísticas: a produção agrícola, a produção extrativa, a produção bens (industrial), a produção de serviços (prestação de serviços), a produção artística e intelectual (educação, cinema, teatro, museus), a produção de idéias (consultoria jurídica, projetos técnicos, a propriedade industrial, entre outros) e as atividades comerciais (FERON, 1971, p 21-22).

Para cada tipo de produção, haverá características técnicas especializadas. Mas em todas elas encontramos grandes conjuntos de operações necessárias à consecução de seus objetivos finais. Por isso, incluímos ao final do capítulo sobre as funções administrativas, uma função denominada "função técnica finalística". Nesse item descrevemos os grandes conjuntos identificados, visando contribuir para pesquisas futuras.

Ao final do trabalho, como resultado do levantamento e da análise da tipologia documental realizados ao longo da pesquisa, apresentamos o quadro de espécies e tipos documentais encontrados nas organizações, sejam elas empresas ou demais entidades de direito privado, incluindo definições e aspectos técnicos e legais de referência.

As funções apresentadas e os tipos documentais elencados são fruto da pesquisa realizada, a partir da coleta de dados em diversos projetos dos quais participamos ao longo de nossa experiência profissional em arquivos privados, especialmente em empresas de grande porte e organizações da sociedade civil. E resultam, também, do que existe na bibliografia voltada à gestão administrativa.

Durante a pesquisa, em cada situação, foram encontradas similaridades na produção documental dos diferentes tipos de organizações. Por isso, entendemos que esse trabalho pode ser útil para pesquisadores interessados em pesquisar qualquer organização no âmbito do direito privado. A compreensão da gênese documental e da relação existente entre as funções administrativas e a produção documental é de suma importância para garantir a adequada realização das principais funções arquivísticas.

Pois é a partir da compreensão do vínculo arquivístico estabelecido nessa relação que se torna possível avaliar e classificar adequadamente os arquivos. Esperamos, com esse trabalho, poder contribuir para ampliar a discussão teórica da Arquivística no âmbito dos arquivos privados de característica empresarial no Brasil.

1. ARQUIVOS PRIVADOS E DOCUMENTOS DE ORGANIZAÇÕES

1.1 Pessoas jurídicas de direito privado

Para compreendermos adequadamente a produção documental que decorre da realização dos fatos e dos conseqüentes atos jurídicos é importante termos em conta que tanto a análise da eficácia dos atos – sua capacidade de produzir efeitos jurídicos, quanto a certeza do direito – a segurança jurídica envolvida na consecução do ato - estão ligadas à compreensão da subordinação nas relações existentes no estabelecimento e cumprimento das normas jurídicas, "das regras sociais garantidas pelo poder de coerção do Estado, tendo como objetivo a promoção da justiça" (COTRIM, 2009, p.5). Há os atos em que as autoridades públicas (Estado e órgãos governamentais) estão em posição de supremacia em relação às instituições públicas de menor abrangência, ou subordinadas, e também às entidades privadas. E há os atos em que as entidades de autoridade pública de função administrativa e os agentes privados estão em pé de igualdade.

Apesar de o nascimento do Direito Administrativo estar associado à Revolução Francesa, e à consolidação do Estado Nacional, em todas as épocas da História, o relacionamento social foi mediado por normas e regulamentos que regiam direitos e deveres. Ao longo dos séculos, cada comunidade desenvolveu mecanismos de solução de problemas, inicialmente baseados no direito costumeiro, e que depois, gradativamente, com o início e proliferação dos meios de registro escrito, encontraram no documento o instrumento mais adequado de formalização das relações (NUÑEZ CONTRERAS, 1981, p.36).

Desde a antiguidade, os fatos jurídicos, fontes geradoras das relações de direito, estiveram presentes nas atividades de registro documental produzidas pelo homem. São fatos jurídicos "os acontecimentos, inseridos numa estrutura normativa, em virtude dos quais as relações de direito nascem, se transformam e se extinguem" (COTRIM, 2009, p. 96). São derivados de fatos naturais – alheios à vontade direta do ser humano ou de atos humanos, os fatos derivados da conduta humana, seja por ação ou omissão. Dessa, derivam outras duas importantes definições – os atos jurídicos, em sentido restrito, que são os atos que não exigem uma declaração

expressa de vontade. Produzem efeitos naturalmente em função do já estabelecido no ordenamento jurídico.

Os negócios jurídicos nascem da declaração expressa da vontade dos agentes sociais, e são produzidos em função de um objetivo amparado pelo Direito. Entre estes, estão as ações de formalização dos atos jurídicos, como a compra ou venda de um imóvel, o casamento, um testamento (COTRIM, 2009, p.97). Os atos e fatos jurídicos correspondem, ao mesmo tempo, à aplicação do ordenamento jurídico definido pela sociedade, e são determinantes para realimentá-lo.

O ordenamento jurídico que determina os atos e fatos jurídicos tem raízes históricas na evolução dos parâmetros de comportamento sociais, que ao universalizarem-se são transformados em leis. O costume foi a fonte original do direito, estando presente desde as primeiras comunidades primitivas organizadas. Na definição do Direito, costume é a norma jurídica que não faz parte da legislação. Nas primeiras instituições sociais, o uso repetido de normas transmitidas oralmente entre as gerações, definia o costume como a principal fonte do Direito, tratado como Direito Costumeiro ou consuetudinário e presente em várias sociedades primitivas não letradas. Após o domínio da escrita, a evolução natural da sociedade caminhou em direção ao registro do ordenamento jurídico, representado pela legislação.

Na formalização legal, tornaram-se distintos os fatos e atos jurídicos direcionados para a realização de objetivos reconhecidos pelo Estado como ligados diretamente ao interesse coletivo, que têm efeitos sobre a sociedade como um todo, daqueles atos e fatos de interesse individual ou de grupos particulares, cujos efeitos dizem respeito apenas aos envolvidos (CARUCCI, 1987, p. 38).

Dentro dos atos jurídicos, os atos de direito privado são aqueles realizados por entidades (pessoas físicas ou jurídicas) privadas no intento de uma finalidade própria, em que o Direito reconhece efeito jurídico. São declarações de vontade com as quais o individuo dispõe do próprio interesse com outro indivíduo. Tratam-se de atos não emanados da autoridade pública, embora muitas vezes, sejam regulados por ela, com base nas definições do Direito Civil.

“Na antiguidade, a tradição do direito romano definia o direito privado como aquele que regulava as relações particulares em relação aos bens, famílias e negócios de interesse particular (...) Durante a Idade Média, as características do

direito privado estavam centradas no grupo familiar e regulava tanto as relações entre as pessoas que compunham a família, quanto seu patrimônio. Além das obrigações familiares, tratava dos contratos reais entre as pessoas, como aquisições, doações, permutas e outros atos envolvendo declarações de vontade para criação ou extinção de acordos". (CARMONA,1996,p.18)

Na atualidade o direito privado é definido como aquele que "regula as relações em que predominam os interesses particulares ou a esfera privada. Nas relações jurídicas de direito privado, o Estado pode participar como sujeito ativo ou passivo, em regime de coordenação com os particulares, isto é, dispensando sua supremacia ou poder de império" (COTRIM, 2009, p.8). O casamento é um desses casos. É um ato jurídico de direito privado, regulado e concretizado em instância pública. Porém, uma grande parte das relações sociais e econômicas da sociedade ocorrem em ambiente privado e sob as determinações legais do direito privado. As relações privadas podem ocorrer em nível pessoal, por ações de pessoas físicas, ou em nível institucional, pelas pessoas jurídicas.

No âmbito das relações privadas é consenso entre os teóricos que a evolução social decorrente, em especial, das mudanças produzidas pela Revolução Industrial, produziu enormes alterações nas instituições sociais conhecidas até então. O conceito de organização teve seu maior impulso nesse período.

Os autores diferenciam o termo organização de instituição. Amitai Etzioni (1976, p.7) define organização como "uma unidade social, intencionalmente construída e reconstruída a fim de atingir objetivos específicos". Esse é um conceito amplo, que envolve uma série de entidades organizadas hierarquicamente, com base num planejamento intencional visando à concretização de seus objetivos. Para isso, a organização pressupõe a existência de uma divisão especializada do trabalho, e uma estrutura de poder responsável pela avaliação de seus objetivos. A instituição, por outro lado, é uma organização em nível de estrutura social.

> "Instituição é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada por seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão. As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes dela". (PEREIRA, 1998 apud, KUNSCH, 2003, p. 33)

Para Robert Henri Srour (1998 p.107-8) o conceito de instituição possui três acepções que se complementam e se superpõem:

> "Numa primeira acepção, instituição aplica-se a organizações ou a agrupamentos sociais dotados de certa estabilidade estrutural – por exemplo, a escola ou o conjunto de escolas componentes da rede de ensino – e acaba superposta ao conceito de organização. Numa segunda acepção, além da estabilidade estrutural, acresce-se nova exigência: o rótulo aplica-se somente àquelas unidades sociais que adquirem significado especial, valorizadas por elas mesmas – por exemplo, a Igreja Católica, as Forças Armadas, ou a Universidade de São Paulo. A categoria recobre então, as organizações que obtiveram "respeitabilidade social". Numa terceira acepção, instituição remete a um complexo consagrado de normas, estribado em valores arraigados e com longa duração no tempo. Contribui para a estabilidade e para a regularidade da própria sociedade – por exemplo, a instituição do casamento, da herança, da propriedade privada".

Como vemos, o autor defende que ao contrário do conceito de organização, que implica em um estrutura burocrática e administrativa voltada a um objetivo concreto, o termo instituição pode ser considerado de maneira muito mais abrangente, incluindo além de organizações como "Estado" ou "Igreja Católica", duas das mais importantes instituições de caráter organizacional, também outros conceitos como "Família" e "Democracia".

Na abordagem escolhida para o desenvolvimento deste trabalho utilizaremos o conceito de organização como definidor do nosso objeto de estudo: entidades formalmente constituídas com finalidade específica, sejam elas econômicas ou sociais.

No Brasil, a legislação trata as organizações formais como pessoas jurídicas, que podem ser de direito público (órgãos governamentais, fundações e empresas públicas) e de direito privado. O Código Civil (Lei 10.406/2002) define em seu artigo 44 como pessoas jurídicas de direito privado as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas e os partidos políticos. Destes apenas os partidos políticos são regulados por lei específica. Todas as demais entidades estão subordinadas ao Código Civil [2].

2 As cooperativas apesar de possuírem métodos de trabalho e administração similares às demais pessoas jurídicas de direito privado, juridicamente são caracterizadas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades, regulamentadas por legislação específica (Lei 5764, de 16/'12/1971), e por isso, não estão contempladas nesta categoria.

O conceito de pessoa jurídica designa todas as organizações que têm personalidade própria, no sentido de existência jurídica, e são capazes de assumirem direitos e obrigações. Como entidades, sua representação será exercida por pessoas físicas designadas formalmente para essa finalidade. O aparecimento de uma pessoa jurídica é resultado de um negócio jurídico, formalizado legalmente pela inscrição de seu contrato social, estatuto ou outro ato constitutivo nos Registros Públicos competentes (COTRIM, 2009, p.93). Pela definição do Código Civil, podemos dividir as pessoas jurídicas de direito privado em duas grandes categorias, uma representada pelas sociedades, ou empresas, como são tradicionalmente denominadas, e outra representada especialmente pelas associações e fundações, genericamente denominadas como organizações da sociedade civil, representantes do que se convencionou chamar de Terceiro Setor.

Segundo o art. 981 do Código Civil, as sociedades nascem de contrato celebrado entre pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.

Pela definição, as organizações empresariais possuem três características básicas. A primeira é a relação contratual estabelecida entre os sócios. A segunda é a atuação em algum setor econômico e a terceira, a finalidade lucrativa. As três características se superpõem na medida em que os sócios estão obrigados a contribuir e responder solidariamente tanto para a concretização dos objetivos da sociedade quanto pelos resultados, sejam eles positivos ou negativos.

Dependendo da origem de seu patrimônio, as empresas podem ser públicas ou privadas, mas mantêm sua característica de personalidade jurídica de direito privado. Ao denominar-se pública, a tendência é confundir a personalidade jurídica com o status de propriedade. A chamada empresa pública é uma pessoa jurídica de direito privado, cuja criação foi autorizada por lei para prestação de serviço público ou exploração de atividade econômica, de acordo com conveniência governamental ou em função de contingências específicas. A definição de pública é devida ao seu patrimônio que é constituído de recursos do próprio Estado. Na verdade, o modelo mais adotado atualmente é o das sociedades de economia mista, que difere das empresas públicas porque neste caso o capital da sociedade é formado com

recursos públicos e privados, havendo a colaboração entre o Estado e investidores particulares na constituição desta sociedade (COTRIM, 2009, p.43).

Como resume Hely Lopes Meirelles (2004, p.357),

> "o que caracteriza a empresa pública é seu capital exclusivamente público, de uma só ou de várias entidades, mas sempre capital público. Sua personalidade é de direito privado e suas atividades se regem pelos preceitos comerciais. É uma empresa, mas uma empresa estatal por excelência, constituída, organizada e controlada pelo poder público. (...) Ante as características apontadas, a empresa pública situa-se na zona de transição entre os instrumentos de ação administrativa do poder público e as entidades privadas de fins industriais. Sujeita-se ao controle do Estado, na dupla linha administrativa e política, já que seu patrimônio, sua direção e seus fins são estatais. Vale-se tão somente dos meios da iniciativa privada para atingir seus fins de interesse público".

Sendo assim, as empresas públicas igualam-se às empresas totalmente privadas na sua personalidade jurídica e nas obrigações legais que devem cumprir, ampliadas daquelas obrigações específicas da atuação do poder público[3].

A outra categoria é composta pelas demais organizações da sociedade civil, sem finalidade lucrativa. Embora os partidos políticos e as organizações religiosas estejam contemplados no Código Civil, nosso enfoque abordará principalmente as associações e as fundações, entidades representativas desse tipo de organização.

Segundo o art. 53 do Código Civil, "as associações são constituídas pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, não havendo entre os associados direitos e obrigações recíprocos". Uma outra definição possível é a do grupo de pessoas que se submetem a um regulamento a fim de exercer uma atividade comum ou defender interesses comuns, como as agremiações, associações profissionais ou sociais, entre outras. A definição da finalidade não econômica orienta a exigência de objetivo social das associações. Por outro lado, o código determina que a atuação das associações seja regulada de acordo com as disposições voltadas ao direito da empresa, atribuindo-lhes paridade jurídica às sociedades empresárias (art.44 do Código Civil).

A fundação, por outro lado, é uma entidade criada por ato do Estado, ou liberalidade privada, com base na constituição de patrimônio destinado por doação ou por testamento. O capítulo do Código Civil que trata da sua criação determina

[3] Por exemplo, a obrigação de cumprir as exigências da Lei 8.666/1993, em todos os processos de compras e contratações. Ou, em alguns casos, a existência de regimes profissionais diferenciados, como o estatutário.

que “para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la” (art. 62). Além disso, “a fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência”. Mais do que no caso das associações, está expressa na lei a finalidade social ou cultural das fundações.

O fator fundamental que diferencia os dois modelos de organização aqui tratados está na forma de criação. Enquanto para a criação de uma associação, não há exigência de patrimônio - apenas a união de pessoas em torno de um objetivo - no caso das fundações ele é a própria razão de nascimento da entidade – toda fundação nasce de uma manifestação de vontade de seu instituidor em transferir a propriedade sobre determinado patrimônio com o fim de colocá-lo a serviço da sociedade como um todo, ou de um segmento específico dela. O patrimônio da fundação determinará em grande parte sua existência. Nos dois tipos de organização, identificamos a atuação principal dirigida a finalidades sociais, coletivas ou públicas. Cabe salientar que outras organizações que possuam nomenclatura diferenciada, mas com características semelhantes às descritas na lei, como os institutos e as antigas sociedades de natureza não econômica (beneméritas, científicas, entre outras) são atualmente equiparados às associações.

Além das fundações e associações, há outro tipo de entidade que apesar de possuir natureza jurídica diferenciada e ser regulada por legislação específica para fins de exercícios das obrigações legais possui personalidade jurídica equivalente às pessoas jurídicas de direito privado. O condomínio é definido como o domínio comum sobre algo – é a propriedade exercida conjuntamente com outras pessoas. “Haverá condomínio quando um mesmo bem pertencer, simultaneamente, a mais de um proprietário” (COTRIM, 2009, p.103). No caso dos condomínios residenciais[4], ou edifícios, o condomínio é representado pela totalidade do edifício naquilo que é comum a todos os condôminos. Nesse sentido, para poder operar e cumprir suas obrigações jurídicas, é necessário que se estabeleça uma personalidade jurídica semelhante às pessoas jurídicas de direito privado.

[4] A existência dos condomínios residenciais é definida pelo Código Civil (art. 1331 a 1358). Seu funcionamento é regulado pela Lei 4.591/1964 (Lei do Condomínio).

Nos últimos anos, a equiparação celebrada pelo Código Civil entre todas as organizações aqui apresentadas do ponto de vista da personalidade jurídica, levanta outra questão. Além das exigências legais serem as mesmas, cada vez mais estas organizações estão aprendendo a utilizar os mecanismos empresariais em benefício próprio. A responsabilidade sobre o cumprimento das exigências legais e a necessidade de profissionalização das atividades sociais e filantrópicas, visando ampliar a eficiência de suas ações, obrigou essas entidades a desenvolverem estruturas administrativas e técnicas de gerenciamento muito semelhantes às sociedades empresariais. Além disso, organizações muito antigas e tradicionais como as ordens religiosas, visando ampliar e profissionalizar suas atividades filantrópicas, criaram novas entidades como escolas e hospitais.

Por isso, do ponto de vista dos objetivos deste trabalho podemos considerar todas as organizações aqui tratadas como equivalentes, se as considerarmos todas como empreendimentos, sendo as empresas empreendimentos de natureza econômica e as demais entidades como empreendimentos de natureza social. Em comum têm a criação de uma organização com o objetivo de desenvolver um negócio, seja ele econômico ou social, passível de lucro, ou de resultados que beneficiem um grupo específico ou a sociedade como um todo. Do ponto de vista da legislação, ambos os modelos atendem às mesmas obrigações fiscais e trabalhistas. Do ponto de vista da organização administrativa, as organizações da sociedade civil cada vez mais têm sido influenciadas pelas teorias da administração, em busca de melhor desempenho e redução de custos operacionais. Do ponto de vista da cultura organizacional, cada vez mais elas são reconhecidas - e se reconhecem - como empresas. Isso porque, atualmente muitas organizações da sociedade civil têm aplicado as teorias da Administração, originalmente desenvolvidas no ambiente empresarial, à gestão dos empreendimentos sociais, tornando-os mais eficientes e obtendo considerável sucesso.

Por isso entendemos ser possível generalizar a aplicação dos conceitos com os quais trabalharemos e utilizar o nome genérico de organizações privadas para identificar nosso objeto de estudo. Apesar da enorme variedade de funções específicas que cada uma dessas organizações realiza, há um grande conjunto de funções administrativas e tipos documentais que se repetem em todas elas.

1.2 Definição de documento privado

Nosso tema envolve as motivações e o processo de criação dos documentos privados e para isso é essencial compreendermos o conceito de documento privado e a caracterização dos arquivos privados do ponto de vista de sua criação e de sua preservação

A necessidade dos documentos está representada na própria origem do ato jurídico. É na formalização escrita dos atos jurídicos que eles efetivamente se concretizam. A Diplomática define que é na concretização de um documento que se formaliza a possibilidade de aplicação e de produção de efeito do ato jurídico. A *actio*, ato de manifestação de vontade constitutivo do negócio jurídico somente se concretiza na *conscriptio*, a escrituração, o ato de criação documental que formaliza o ato. Conforme diz Luciana Duranti (1995, p.54),

> "a necessidade de uma forma escrita existe em duas circunstâncias: primeiro, quando o ato é de tal natureza que só pode chegar à existência por meio de um documento. Ou, quando o ato que ocorre em forma oral, necessita de um documento como prova de sua existência. No primeiro caso o documento é o próprio ato, no segundo, o documento refere-se ao ato".

Essa concretização vale tanto para a instância do direito público, quando para o direito privado. Serão atos privados e, consequentemente, produzirão documentos privados "todos os atos relativos às matérias de direito privado, emanadas de pessoas que não foram revestidas de caráter público" (CARMONA, 1996 p.13). Nessa definição apresenta-se uma dupla condição privada, a do outorgante, como pessoa de direito privado e a do fato jurídico, que reflete as relações no âmbito privado.

Para identificar o documento privado utilizaremos o conceito geral de documento de arquivo formulado por Luis Nuñez Contreras (1981, p. 33), que o define "como a representação e o reflexo escrito das relações políticas, jurídicas, sociais e administrativas estabelecidas entre os homens tanto no nível particular como no oficial." Podemos considerar nesta definição qualquer documento que se encontre em um arquivo, seja ele público ou privado, ou mesmo que esteja em poder de particulares, desde que tenha cumprido as razões pelas quais foi criado, sejam elas administrativas ou jurídicas. Num sentido mais estrito, o documento de arquivo é aquele que resulta de um fato de natureza jurídica ou administrativa e que

tenha sido confeccionado com intenção de refleti-lo, redigido segundo uma forma determinada, que pode ser variável de acordo com o lugar, a época, a pessoa e o negócio que está registrando. A validade de sua aplicação, especialmente do ponto de vista da autenticidade, depende da correção com que será veiculado.

Apesar de abranger as relações de âmbito privado, alguns documentos, mesmo que formalizando negócios de interesse particular, como uma transação imobiliária, por exemplo, devem ser imbuídos de fé pública, no sentido de ser dada publicidade ao ato – atividade esta de responsabilidade de notários e tabeliães. Neste caso, tratam-se de assuntos que podem envolver interesses externos aos envolvidos no negócio, ou que devam garantir legalmente a impossibilidade de confronto legal de interesses de terceiros. Nesses casos, a publicidade é exigida como garantia da regularidade do ato. Esta definição revela uma condição dupla aos documentos privados – há aqueles que são mediados por prepostos do poder público, investidos de fé pública – os notários e tabeliães. E há aqueles em que não há necessidade de mediação de terceiros em relação ao negócio em andamento. Percebe-se que para efeito jurídico, o Código Civil define que "a escritura pública, lavrada em notas de tabelião, é documento dotado de fé pública, fazendo prova plena" (art. 215).

1.3 Caracterização dos arquivos privados

A existência de arquivos privados, como conjuntos de documentos produzidos ou acumulados por entidades no âmbito do direito privado no cumprimento de suas funções está presente na teoria arquivística desde que, ainda no século XIX, a Associação dos Arquivistas Holandeses (1973, p. 19) declarou que:

> "os órgãos administrativos e os empregados de entidades privadas também podem originar um arquivo. Há pessoas jurídicas de direito civil, tais como conventos, hospitais, confrarias, sociedades e associações (...) cujos órgãos administrativos ou empregados lavram contratos, recebem cartas, redigem atas etc, tudo no âmbito das suas funções, por onde se assemelham às entidades públicas. Às próprias pessoas privadas é dado possuírem arquivos. O negociante, da mesma forma que a sociedade comercial ou a companhia, dispõe de um arquivo, composto do diário, razão, cartas recebidas, cópias das caras expedidas, e assim por diante".

Embora a maior parte dos arquivistas estivesse preocupada com os arquivos públicos, e a maioria dos estudos teórico-metodológicos tratasse preferencialmente desse tema, não houve discordância significativa sobre a validade dos arquivos privados. Mesmo com ressalvas ou mudanças de nomenclatura, eles foram considerados pelos principais teóricos da arquivística. Ao descrever os arquivos privados, T.R. Schellenberg, utiliza o termo "coleções naturais", como é usual nos Estados Unidos, para descrever sua composição.

> "O termo 'coleções naturais' pode ser empregado para aglomerados de material documentário que se formam no curso normal dos negócios ou da vida de entidades privadas – individuais ou coletivas – como firmas comerciais, igrejas, instituições ou organizações. Tais coleções têm certas características bem definidas. Cada qual é comumente oriunda de uma mesma fonte e reunida concomitantemente como as ações a que se refere. Tais coleções são o produto de atividade orgânica, e por essa razão foram chamadas por Lester J. Cappon , ex-presidente da Sociey of American Archivists, de 'coleções orgânicas'. Em relação à maneira pela qual nascem são idênticas aos grupos de arquivos. Para todos os fins os termos 'arquivos' e 'coleção natural' poderiam ser usados indiferentemente e a única razão por que preferi o termo "coleção" neste texto é que o termo 'arquivos' é muitas vezes reservado para designar os documentos de uma repartição pública e não é convencionalmente usado em relação ao conteúdo de um depositório de manuscritos"(SCHELLENBERG, 2004, p.270).

Ao longo do século XX, o aumento da complexidade das relações sociais e econômicas, fossem elas públicas ou privadas, obrigou as organizações a desenvolverem um aparato administrativo cada vez mais importante para a gestão, tanto internamente, quanto nas relações com as esferas governamentais. Da mesma forma, as relações econômicas ampliaram-se, dando novos contornos à administração das organizações e consequentemente exigindo um aprofundamento do processo de gestão documental para as entidades privadas.

As grandes organizações, especialmente as empresas, ganharam um volume considerável de atribuições, transformando-se muitas vezes em conglomerados produtivos, com funções cada vez mais complexas, que passaram a gerar um volume cada vez maior de documentos. Acompanhando essas mudanças, o relacionamento entre essas entidades e os órgãos governamentais também se tornou mais complexo. A ampliação do aparato legal e jurídico de regulação das relações sociais e econômicas formalizou um arcabouço jurídico a que todas as organizações de direito privado estão submetidas.

A produção documental e o arquivo dessas organizações são também reflexos dessa relação. Em função da dupla característica dos documentos que registram o relacionamento de seu produtor, seja ele um indivíduo ou uma entidade, com as instâncias governamentais e com outras instâncias privadas, eles sofrerão influência, em sua criação, das condições e exigências legais existentes. Conforme nos diz Paola Carucci (1987, p.67) ”a formação e a fixação de certas séries documentais provêm de exigências do código civil e de leis fiscais”. Nenhuma organização está livre da responsabilidade pública sobre sua atuação.

Para cumprir a finalidade deste trabalho, e de acordo com o conceito de organização apresentado anteriormente, utilizamos a categorização dos arquivos privados apresentada por Christine Nougaret e Pascal Even (2008, p.28). Apesar de tratar-ser de um caso concreto, aplicado à legislação francesa, entendemos que no Brasil encontramos uma situação semelhante. A autora divide os arquivos privados em arquivos pessoais e familiares, arquivos de associações e organizações relacionadas e os arquivos empresariais. Os arquivos pessoais compreendem aqueles documentos produzidos por indivíduos, ou por agremiações familiares, que dado sua característica de representarem o conjunto dos indivíduos da mesma família, podem ser considerados como uma extensão do mesmo conceito. Nos arquivos de associações, a autora inclui todas aquelas entidades e pessoas que se reúnem para desenvolver atividades em benefício de um grupo.

Essas organizações podem incluir associações de classe, entidades educacionais e beneficentes, culturais e todas as outras possibilidades do que convencionamos chamar no Brasil de organizações da sociedade civil. Também os sindicatos e ordens religiosas estão incluídos nesta categoria. Os arquivos empresariais incluem documentos produzidos por qualquer tipo de empresa, definida como uma organização de caráter econômico com finalidade lucrativa. Esta classificação vem de encontro aos nossos objetivos quando identifica uma divisão entre os arquivos de pessoas jurídicas de direito privado (associações e empresas) e arquivos de pessoas físicas (pessoais e familiares).

A personalidade jurídica dos arquivos privados também interfere nas condições de gestão e preservação dos acervos. Por isso, cabe aqui uma análise sobre o tratamento dado pela legislação brasileira aos arquivos privados.

1.4 Arquivos privados na legislação brasileira

Conforme lembra Paula Carucci (1987, p.84) ao tratar dos documentos italianos, a natureza jurídica da entidade produtora definirá a possibilidade e a natureza da atuação do Estado em relação aos arquivos. “O Estado tem plena competência sobre os arquivos estatais, e tem a tarefa de supervisionar os arquivos de entidades públicas e sobre aqueles arquivos privados aos quais deve identificar e declarar de ‘notável interesse histórico” Assim como na Itália, a legislação brasileira identifica problemas semelhantes.

A Lei de Arquivos brasileira, Lei 8.159/1991 define, em seu artigo 11º os arquivos privados como “conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades”. E diz, no artigo 12º, que “estes arquivos poderão ser identificados pelo Poder Público, como de interesse público e social, se considerados como fontes relevantes para a história e o desenvolvimento científico nacional”. Este artigo tem como objetivo garantir o direito à preservação de importantes acervos privados, definindo uma forma pela qual o poder público poderá atuar. Porém, ao utilizar a expressão ‘podem’ no lugar ‘devem’, a lei indica claramente o caráter sugestivo da proposta, ao invés de estabelecer uma obrigatoriedade a respeito do tema.

Como a Constituição Federal, dentre os direitos e garantias fundamentais do cidadão brasileiro, indica o direito à vida privada e o direito à propriedade, torna a plena execução da Lei de Arquivos no se refere aos arquivos privados, um ato de liberalidade do proprietário desses arquivos. Os termos da lei demonstram que, no caso dos arquivos privados, a decisão final sobre utilização, preservação e recolhimento e acesso público pertencem ao proprietário. É em concordância com estes direitos, a Lei de Arquivos também indica que o acesso aos documentos dos arquivos privados poderá ser franqueado mediante autorização de seu proprietário ou possuidor.

Se considerarmos que os arquivos de uma entidade ou indivíduo fazem parte de sua propriedade e, em certa medida, contêm informações sobre sua vida e atividade, também privadas, ao garantir o direito fundamental, o constituinte garantiu também o pleno direito ao proprietário sobre a tomada de decisão quanto ao destino dado a todo o conteúdo destes arquivos. Para que se garanta a preservação será necessário que o representante do poder público tome a iniciativa de declarar cada

arquivo de interesse público e exerça a efetiva fiscalização sobre o acervo após a declaração.

Por outro lado, mesmo a indicação pelo poder público dos arquivos de interesse público e social terá pouca efetividade prática, a não ser em duas situações: primeiro, no caso do desejo voluntário do proprietário de recolher estes documentos a uma instituição de custódia de arquivos permanentes e permitir o acesso público. Num segundo caso, por intervenção judicial, quando o poder público ou outro interessado, ao tomar conhecimento da possibilidade de descumprimento da lei, como num caso de alienação ou destruição iminente do acervo, tome as medidas judiciais cabíveis. Talvez seja por isso que, além das questões muito levantadas por empresários e particulares relativas à preservação de informações confidenciais, no Brasil, somente um pequeno número de arquivos de organizações privadas tem chegado a público. E mesmo assim, na maior parte das vezes, são os arquivos de empresas públicas e os arquivos pessoais de personalidades públicas (especialmente políticos e artistas), os que têm sido abertos aos pesquisadores.

Mas essa não é uma prerrogativa da lei brasileira. Na França, onde os Arquivos Nacionais criaram um departamento especializado para o recolhimento de acervos de empresas e grupos econômicos – os Arquivos Nacionais do Mundo do Trabalho - a preservação desses acervos é tema de discussão há muitos anos. R. Marquant (1960, p. 9) diz que tanto os Arquivos Nacionais como os arquivos regionais,

> "podem receber para depósito os arquivos das empresas. A fim de resguardar os direitos e as suscetibilidades das casas que consentem em separar-se de seus papéis – o que continua estritamente facultativo por não existir regulamentação coercitiva na matéria – lavra-se, na maioria dos casos, contrato de depósito. Confirma este a propriedade dos depositantes e a obrigação de serem os mesmos consultados, antes de qualquer consulta por parte de algum historiador".

No Brasil, em 2002 o Conarq – Conselho Nacional de Arquivos - instituiu duas câmaras setoriais para desenvolver estudos e propor diretrizes para o tratamento dos arquivos privados, A primeira, voltada aos arquivos privados em geral, tem como finalidade o estabelecimento de diretrizes e estratégias para identificação desses arquivos com vistas à declaração de interesse público e social; e ao levantamento dos conjuntos existentes no país. A outra, a Câmara Setorial sobre Arquivos de

Empresas Privatizadas ou em Processo de Privatização, tem como finalidade propor instrumentos legais, normas e procedimentos técnicos relativos ao tratamento e disseminação da informação nos acervos de empresas concessionárias de serviços públicos, especialmente aquelas empresas desestatizadas durante a década de 1990.

No caso das empresas concessionárias de serviços públicos, a discussão em torno do recolhimento dos acervos ganhou maior destaque a partir do decreto 4.073/2002, que "dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados no que se refere à destinação dos documentos das empresas privatizadas ou em processo de privatização". Esse decreto identifica como públicos os documentos de empresas privadas que exercem serviços públicos.

Ao lado das empresas concessionárias de serviços públicos, as organizações sociais responsáveis pela gestão de equipamentos ou serviços públicos, como o caso da saúde no Estado de São Paulo, também foram contempladas no decreto. Em ambos os casos, seus acervos são considerados públicos pela legislação. Mas faltam definições claras sobre quais documentos devem ser recolhidos aos arquivos públicos e em que condições.

No caso das concessionárias, a dicotomia entre serviço público e empresa privada gera uma série de dúvidas a respeito da jurisdição arquivística desses documentos. Para efeito de análise e reflexão a respeito do tema, poderíamos dividir a documentação empresarial das concessionárias em dois grandes grupos. O primeiro grupo é aquele representado pelo conjunto de documentos derivados da regulação da concessão ou que são influenciados por ela, como toda a documentação utilizada nos cálculos de formação de tarifas, ou os controles de produção, relativos ao serviço sob concessão. Uma boa parte desses documentos é fornecida às agências reguladoras, de acordo com os procedimentos fiscalizatórios vigentes. Uma outra parte é representada pelos documentos técnicos específicos da área de atuação, como os projetos de instalações, desenhos técnicos de equipamentos, entre outros, necessários à realização da atividade fim, e que devem ser entregues à nova concessionária em caso de substituição. Essa transferência é exigível para garantir a continuidade das atividades técnicas da empresa.

As necessidades técnicas da atividade finalística da empresa e as exigências legais do contrato de concessão fazem com que parte desse acervo seja preservado em ambiente controlado.

O segundo grupo é o dos documentos comuns a qualquer empresa: a escrituração contábil, os documentos trabalhistas, os documentos financeiros, os documentos de comunicação e marketing entre outros. Sobre esses, não há nenhuma regra definida sobre se deveriam ou não ser recolhidos. Uma alegação comum é de que esses documentos referem-se à atuação empresarial das companhias e não ao serviço público em si. Nesse caso, muitos empresários têm alegado que haveria prejuízo do direito à propriedade, se supostos segredos empresariais, de valor estratégico, fossem levados a público.

Um problema semelhante ocorre com as Organizações Sociais (OS). Tratam-se de pessoas jurídicas de direito privado, qualificadas pelas instâncias governamentais para celebrarem contratos de gestão de patrimônio, projetos ou equipamentos público[5]. No caso de São Paulo, a legislação estadual que regula as Organizações Sociais (Lei Complementar 846/1998) exige que, para a qualificação, a entidade deva ter vários anos de experiência na atividade em que for qualificada. Entende-se, portanto, que a entidade possua recursos e patrimônio próprios, advindos da realização da mesma atividade em ambiente privado, mesmo que de natureza filantrópica ou social.

Para essas organizações, a discussão sobre a destinação dos documentos, parece ter o mesmo caráter que discussão sobre o patrimônio das entidades. No caso de uma Organização Social ser desqualificada há uma dúvida jurídica a respeito da destinação de seu patrimônio. Em alguns casos, interpreta-se que a partir do momento em que a OS passa a gerir um determinado patrimônio público, seja ele composto por bens imóveis ou recursos financeiros, toda a atuação da entidade estará sujeita à fiscalização governamental.

Assim como no caso das concessionárias, a dúvida também recai sobre a distinção entre atividades próprias da entidade, e atividades relativas à relação entre a entidade e a instância administrativa governamental a que ela se reporta.

[5] No caso do Estado de São Paulo as Secretarias de Cultura e de Saúde utilizam as OSs para gestão de diversos equipamentos culturais e hospitais, entre outros.

Essas questões ainda permanecem sem uma solução consistente que forneça parâmetros de avaliação nesses casos. Em ambos há uma série de dúvidas relativas aos direitos dos empreendedores (sejam eles econômicos ou sociais) sobre as atividades da organização em questão. Entendemos que essa discussão poderia evoluir de maneira muito interessante se fossem definidos critérios gerais relativos a prazos e tipos documentais para recolhimento. Por exemplo, uma das grandes preocupações, especialmente dos empresários, refere-se ao acesso a documentos de gestão relativos a períodos bastante recentes. Se fosse definida uma data-limite dos documentos para recolhimento (que provavelmente estivesse mais distante do que o prazo de concessão atual), muitas das resistências poderiam ser resolvidas. Mas essa discussão somente poderá evoluir com a realização de projetos de avaliação abrangentes no âmbito do conjunto das empresas concessionárias de um determinado serviço, que possibilitem estabelecer diretrizes para a destinação dos seus documentos[6].

Isso nos faz concluir que, independentemente do modelo adotado para preservação dos documentos privados de valor histórico - seja ele baseado na estruturação de um serviço governamental para recolhê-los, ou no recolhimento desses acervos a instituições de pesquisa, para finalidade científica – esse propósito somente terá sucesso quando se alcançarem dois objetivos. Em primeiro lugar, garantir o efetivo recolhimento desses acervos, com a criação de uma cultura de preservação junto aos empresários. E de outro lado, com a ampliação da produção de pesquisas relevantes, utilizando esses acervos como fonte. A realização desses dois objetivos talvez possa ampliar tanto a preservação em si, quanto a valorização de seu uso cientifico.

No ambiente privado, as próprias empresas vêm tomando algumas iniciativas para preservação de seus acervos. Se concordarmos que "a guarda natural de um arquivo é a pessoa ou a instituição em cuja alçada tais arquivos se formaram, com a dupla condição, porém, de que uma ou outra lhes assegurem a conservação e o acesso ao pesquisador", como dizia o importante arquivista inglês Sir Hilary Jenkinson, no I Congresso Internacional de Arquivistas de Paris, em 1950

[6] Nos últimos anos, uma experiência interessante tem ocorrido com as concessionárias de energia elétrica do país. Anualmente é realizado um encontro denominado Encontro de Gestão de Documentos e Informações do Setor Elétrico – ENGEDI. Nesses encontros, os grupos de trabalho tentam discutir parâmetros de avaliação e classificação para os documentos do setor.

(MARQUANT, 1960, p.15). Então, as iniciativas das próprias organizações devem ser incentivadas. O autor, porém, levanta uma questão interessante, quando da impossibilidade de preservação e acesso estarem a cargo do produtor.

> "Quando essas duas condições não se aliam, o que, infelizmente ocorre em relação a inúmeras grandes empresas e à quase totalidade das firmas médias e pequenas, o conservador apto a substituir o organismo há de ser o Estado ou uma entidade privada. Verifica-se que é melhor confiar a tarefa, quando o interesse dos agrupamentos econômicos, industriais e comerciais, basta para a consecução do objetivo, a centros privados, subvencionados por aqueles, e bem assim, pelas universidades e entidades públicas. Tais centros disporão de maior flexibilidade e facilidade de ação nos círculos de negócios do que o serviço governamental".

Na França, a criação dos Arquivos Nacionais do Mundo do Trabalho cumpriu esse papel. Na realidade brasileira ainda há muito que discutir para garantir que a dupla condição de preservação e acesso ao pesquisador seja cumprida adequadamente.

A partir do final da década de 1980, uma iniciativa que vem se tornando cada vez mais comum nas grandes organizações é a criação de centros de memória empresarial. De característica ainda muito heterogênea, tanto em relação à composição do acervo, quanto aos profissionais envolvidos, propósitos institucionais, e mecanismos de atuação, esses centros, quando perenizados, cumprem parte da função de preservação dos acervos históricos das empresas. Embora raramente possamos considerá-los como arquivos permanentes, por não haver um critério de preservação baseado na avaliação documental e, por tratar-se de acervo normalmente pouco abrangente, esses centros costumam preservar e divulgar uma parcela do acervo histórico das suas organizações.

A grande discussão atualmente tem se concentrado no acesso aos pesquisadores. Em muitas companhias com centros de memória instalados e em atividade, os profissionais encontram grande dificuldade em franquear o acesso aos pesquisadores potenciais. Na maior parte das vezes, a direção nega os pedidos, utilizando como justificativa as velhas questões de preservação do sigilo sobre os negócios da companhia, mesmo que esses negócios tenham ocorrido pelo menos cinqüenta anos antes.

Como a legislação também não consegue responder a essas questões satisfatoriamente, justamente por se localizarem no âmbito do direito privado, esta discussão é árdua e ainda não demonstra que terá uma solução próxima. Mais uma vez parece-nos que a definição de diretrizes para discussão de critérios claros sobre quais documentos seriam divulgados, e em que prazo, reduziria muito esse impasse.

1.5 O interesse acadêmico pelos arquivos das organizações privadas

Como ramo da História Econômica, o desenvolvimento de projetos de pesquisa que utilizam como fonte os arquivos privados de característica e empresarial tem evoluído ao longo do século 20 em diversos países seguindo correntes historiográficas diversas.

Nos Estados Unidos, os arquivos empresariais têm sido tratados de uma perspectiva de utilização acadêmica, desde a criação da *Harvard Business History Review*, em 1926, órgão de divulgação da *Business History Society*, criada um ano antes, dentro da *Graduate School of Business Administration*, atual *Harvard Business School*. Desde sua criação, a revista publicou estudos de história econômica, voltados aos estudos de caso que utilizavam arquivos empresariais como fonte de pesquisa. A publicação do livro *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, em 1977, é um ponto focal desta linha de pesquisa. Fazendo um grande histórico da evolução gerencial das empresas americanas, o autor retomou uma série de outros autores que haviam trabalhado a história empresarial como tema. Este trabalho influenciou os arquivistas americanos, que passaram a utilizá-lo como fonte para pesquisas sobre o tratamento dos arquivos empresariais.

Podemos perceber, pela leitura dos trabalhos, que a preservação destes acervos esteve a cargo de instituições de ensino ou das próprias empresas, quando tiveram interesse em manter seus arquivos permanentes disponíveis para consulta. Por outro lado, tradicionalmente, a teoria arquivística americana esteve focada no tratamento e preservação dos documentos de origem governamental. Como, tradicionalmente a política norte-americana sempre considerou que não deveria haver envolvimento direto entre as políticas públicas e as iniciativas privadas, que

deveriam estar livres para dirigir seus empreendimentos de maneira autônoma. Considerando isso, a opção de não intervir, mesmo que de maneira voluntária ou opcional na gestão de negócios privados, foi sempre privilegiada. Neste sentido, coube às instituições de pesquisa, e às próprias empresas, garantirem a preservação destes acervos ao longo do tempo.

Quanto aos arquivistas atuantes em arquivos empresariais, o desenvolvimento de pesquisas sobre as questões específicas de arquivos de negócios ocorreram no âmbito da *Society of American Archivists (SAA),* que ao longo dos anos publicou regularmente ensaios sobre o tema. Em 1992, esta entidade desenvolveu o projeto "*The Record of American Business*", visando integrar num único volume diversas questões pertinentes aos arquivos de empresas, mas que segundo os autores, encontravam eco nas atividades de arquivistas de diversas outras entidades como as educacionais ou religiosas. A *Society of American Archivists* mantém também uma seção voltada aos arquivos empresariais, e publica regularmente o Diretório de Arquivos Corporativos, uma extensa relação contendo entidades que mantêm arquivos empresariais em caráter permanente, sejam elas empresas ou entidades custodiadoras.

Na Espanha, Teresa Tortella (2003, p.138) defende que nos últimos anos um número maior de empresas têm utilizado seus arquivos não somente para fins publicitários ou para publicação de livros institucionais, mas também como fundamento para a a tomada de decisões administrativas ou como ferramenta de relações públicas e de comunicação interna. Nestas empresas, a autora demonstra que, com mais freqüência, há políticas de preservação em andamento. Segundo ela, "este novo ponto de vista pressupõe uma maior identificação da própria empresa com sua história e sua cultura".

Na Itália, Paola Carucci apresenta uma situação semelhante. Para a autora, atualmente tem-se assistido a um crescente interesse pelas fontes arquivísticas privadas, ou não-estatais. Lá também a inexistência de parâmetros legais de recolhimento torna muito mais difícil identificar e controlar esses acervos, e muito mais incerto o acesso do pesquisador. Por outro lado, há também uma distância maior entre as iniciativas historiográficas e a multiplicidade de iniciativas de política cultural, como a realização de exposições e atividades didáticas e de promoção das fontes documentais mais antigas, sem que exista, porém, correspondência com a

preocupação de formação e preservação de arquivos correntes (CARUCCI, 1987, p. 25).

Do ponto de vista da pesquisa arquivística, além das obras tradicionais sobre arquivos privados, recentemente duas obras de caráter instrumental, voltadas à organização de arquivos de empresas foram publicadas na Espanha (GONZALEZ PEDRAZA, 2009) e na Argentina (MASTROPIERRO, 2010). Em ambos os casos, após uma caracterização dos arquivos de empresas, tanto do ponto de vista legal quanto administrativo, os autores oferecem orientações sobre os procedimentos de gestão documental, de acordo com as especificidades dessas organizações, especialmente a classificação e a avaliação dos documentos. Na Espanha, também o Prof. José Ramón Cruz Mundet (2006), contempla as organizações de direito privado no seu manual de gestão documental. Destes, porém, somente José Andrés González Pedraza (2009) se aproxima da temática deste trabalho, ao identificar alguns tipos documentais, para tratar da fixação de séries no plano de classificação.

No Brasil, o interesse acadêmico pelos arquivos de organizações privadas tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. Inicialmente muito focada nas questões macro-econômicas, a História Econômica brasileira passou a se interessar por questões relativas à atuação das empresas como organismos econômicos. Consolidada como subárea, com a denominação de História de Empresas, esse ramo da História Econômica utiliza documentos empresariais como fonte de pesquisa. Em 1991, a I Conferência Internacional de História de Empresas, realizada em Niterói iniciou a discussão sobre a criação da Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica. Ao longo da década de 1990 outras duas conferências foram realizadas, com a produção de artigos focados na história de empresas brasileiras e estrangeiras. Esse conjunto de artigos foi organizado em dois livros publicados durante a década de 2000 (SZMRECSÁNYI, MARANHÃO, 2002; COSTA, FERNANDES, SZMRECSÁNYI, 2008). Nos últimos anos, uma outra linha de atuação tem sido a produção de biografias de empresários, como a de Francesco Matarazzo (COUTO, 2004) ou a série “Pioneiros e Empreendedores”, com biografias de diversos empresários do país (MARCOVITCH, 2003-2009), entre outras.

O que percebemos nos relatos de alguns desses pesquisadores é que muitas vezes as pesquisas limitam-se a analisar documentos de caráter público das organizações, aqueles que legalmente devem ser publicados anualmente, como os

balanços e relatórios de administração, e eventualmente atas de assembléia e outros documentos regularmente registrados nas Juntas Comerciais ou Registros Públicos, além do noticiário da imprensa. É claro que essa abordagem, apesar de ser constituída por parcela importante do acervo das organizações, poderia ser valorizada com o acesso aos documentos administrativos das organizações, de modo que os pesquisadores pudessem cotejar as reais condições estruturais e conjunturais relacionadas às pesquisas que realizam.

Do ponto de vista das pesquisas arquivísticas, no Brasil, ainda há poucas que tratem das especificidades dos arquivos de empresas e organizações privadas. Além dos textos citados na Introdução (GOULART, 2005; PAZIN, 2005), alguns trabalhos da Ciência da Informação tratam da gestão da informação no ambiente empresarial, mas com enfoque em inteligência organizacional, e não se dedicam a discutir especificamente as questões arquivísticas (VALENTIM, 2006).

2. CONDICIONANTES DA PRODUÇÃO DOCUMENTAL EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

Documentos de arquivo são aqueles produzidos e acumulados por uma entidade, pública ou privada, no desempenho de suas atividades. Este conceito traz implícito em seu enunciado a estreita relação existente entre o documento e o órgão produtor, mais precisamente a relação existente entre o documento como resultado da realização das funções desse órgão.

A maioria dos trabalhos de teoria arquivística inicia a discussão no momento em que, cumprida a função original, e produzido o documento - prova residual da atividade realizada - ele passa a ter as funções arquivísticas de prova, testemunho e informação. Poucos têm sido os trabalhos a refletir sobre o momento anterior ao nascimento dos documentos, sobre as motivações que levam uma organização a precisar registrar os atos para garantir sua existência e o cumprimento de seus objetivos – sobre a gênese documental.

A presente tese pretende realizar uma análise sobre a produção documental das organizações, partindo de um momento anterior ao cumprimento das funções – quando são determinados os atos que, sendo registrados, darão origem aos documentos de arquivo. Trata-se de tentar delimitar quais são as condições necessárias à existência das organizações que determinam as funções que serão cumpridas e, em que condições isso acontecerá.

Para essa finalidade, levantamos três condicionantes que, a nosso ver, são elementos representativos da produção documental das organizações e interferem num sem numero de funções realizadas cotidianamente nas instituições. Para cada um desses elementos foi realizado um estudo sobre a evolução dos conceitos envolvidos e sua articulação com a produção documental.

A obrigação, primeiro elemento, é um dos definidores das pessoas jurídicas. Segundo Cotrim (2009, p. 93), a expressão “pessoa jurídica designa as empresas, instituições e entidades que são capazes de assumirem direitos e obrigações”, estruturadas num sistema legal, que aqui denominamos ordenamento jurídico.

O segundo elemento é o controle. Função administrativa descrita no início do século XX, trata-se de uma das maiores fontes de produção documental nas organizações. Função associada ao monitoramento e fiscalização das ações é o

principal instrumento regulador das ações administrativas e, portanto, uma função que só pode ser realizada com a produção documental – corresponde ao similar administrativo do registro do ato jurídico.

E por último, a memória, terceiro e mais subjetivo elemento condicionante da produção documental. Qual o motivo de se produzirem documentos que não são exigíveis nem pela lei nem pelas práticas administrativas em sentido estrito, para o funcionamento de uma organização? Por que determinados documentos tornam-se ícones, representantes de uma idéia de organização que se deseja consolidar e reproduzir? Quais são esses documentos? Essas perguntas encaminharam a discussão que se apresenta ao final deste capítulo.

2.1 Obrigação: a regulação das organizações pelo Direito

A repercussão na organização social dos atos e fatos jurídicos cria um arcabouço regulatório representado pelo Direito em suas diversas faces. Em todas elas, fica evidente a obrigação legal a ser cumprida sobre a realização dos atos jurídicos. Como ato voluntário direto, o ato jurídico produz um determinado efeito jurídico. Para que produza efeito, deve ser registrado seguindo os procedimentos legais adequados para cada caso (REAL DIAZ, 1970, p.5). É no momento da produção documental que o ato jurídico se torna público, viável e passível de causar efeito, na momento da transformação da *actio* em *conscriptio*.

Ao considerarmos a produção documental das organizações, devemos lembrar que desde seu nascimento, cada instituição é definida pelos objetivos a que se propõe. Por causa desses objetivos, cada tipo de organização obedece a uma legislação específica, em sua formação e administração. As implicações existentes em cada caso influenciam diretamente a produção documental e conseqüentemente a posterior configuração do arquivo da organização.

Como foi abordado no capítulo anterior, uma vez que o Código Civil Brasileiro equipara as pessoas jurídicas de direito privado, especialmente as associações às sociedades empresariais, por definição elas passam a responder à mesma legislação pertinente. Por isso, entendemos que existe uma equiparação entre as obrigações de organizações da sociedade civil e empresas, o que torna sua gestão bastante semelhante.

A regulação pelo Direito ocorre em diversos níveis, e a cada um deles corresponde uma área especializada no estudo das questões jurídicas. Em todas elas transparecem as obrigações que determinam as relações sociais. Por isso, visando facilitar a compreensão optamos por apresentar os problemas de acordo com os ramos do Direito representadas nas diversas relações de obrigações sociais estabelecidas.

2.1.1 A obrigação do registro público dos atos privados – Direito Notarial

O registro dos negócios públicos e privados é uma das primeiras instituições jurídicas das sociedades letradas. Leonardo Brandelli (2007, p.42) afirma que a atividade notarial nasceu "para que, num mundo massivamente iletrado, houvesse um agente confiável que pudesse instrumentalizar e redigir o que fosse manifestado pelas partes contratantes, a fim de perpetuar o negócio jurídico, tornando menos penosa a sua prova".

A profissão de notário começa a ganhar contornos já no século VI, quando a instituição do tabelionato passou a adquirir maior importância. A partir daí, e ao longo de toda a história posterior, a função de registrar publicamente os atos e negócios, atribuindo-lhe fé pública, e consequentemente valor jurídico, foi um instrumento de garantia de direitos e criação de deveres, fornecendo a base da legalidade e da autenticidade dos atos e negócios jurídicos.

No Brasil, os registros públicos foram implantados desde o período colonial pelas Ordenações Reais, que regulamentaram a atividade notarial numa legislação que permaneceu mesmo após a Independência. Em paralelo, para diversos assuntos da vida civil a Igreja Católica assumiu atribuições de registro público, como o registro de pessoas naturais e de imóveis, que eram praticados diretamente pelos párocos locais (PIMENTEL, 2008, p. 59).

Em 1994, a lei 8.935 definiu a função notarial. Serviços notariais e de registro são "os de organização técnica e administrativa destinados a garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos". A instituição notarial faz a ligação entre o direito público, enquanto regulador da atividade, através da Administração Pública e o direito privado enquanto ente regulador das relações privadas subordinadas à fé pública.

Do ponto de vista dos atos comerciais, o direito das obrigações define dentre as relações contratuais, aquelas que deverão apresentar atributos de solenidade para garantir a produção de efeito jurídico. Dentre esses contratos, com exigência de registro ou escritura pública podemos citar o registro de pessoas jurídicas, as doações e partilhas, especialmente importantes na criação das fundações, a compra e venda de imóveis, o mandato (formalizado pela procuração). Da mesma forma, o registro de títulos e documentos, como as cartas de notificação extrajudicial, ao dar publicidade aos atos, garante a produção de prova jurídica, mediante presunção de autenticidade. Por isso, o art. 215 do Código Civil define que a escritura pública, lavrada em notas de tabelião, é documento de fé pública e faz prova plena. Entre todos, o documento de fé publica é o documento probatório por excelência.

2.1.2 A obrigação civil – o Direito Comercial

O Direito Comercial, atualmente também denominado Direito Empresarial, é o ramo do direito que trata das relações empresariais e regula a atividade do empresário e a da sociedade empresária. Ao longo dos anos, a definição de empresa tem demandado muita atenção dos juristas especializados, na busca de compreender adequadamente a articulações entre os fatores da produção, como o capital, a mão de obra, os recursos materiais e a tecnologia.

Historicamente, o Direito Comercial remonta ao período final da Idade Média, com o surgimento das feiras e corporações de ofício. A partir daí, o crescimento das cidades e o fortalecimento do comércio como atividade econômica organizada e regular possibilitou a profissionalização do comerciante, fazendo emergir uma nova classe de burgueses, em oposição aos senhores feudais. Conforme diz Rubens Requião (apud MACHADO, 2002, p.2), é nesse período que começa a se cristalizar o direito comercial, a partir das regras de corporação, mas principalmente a partir do início da produção de jurisprudência, nas decisões consulares, tomadas por comerciantes com função jurisdicional dentro das corporações, os chamados juízes de corporação.

Nesse período, o direito comercial ainda se configurava como direito costumeiro, pela observação de usos e costumes nas relações comerciais; e estava a serviço das relações entre os comerciantes, de característica profissional e com

autonomia em relação ao Direito Civil. Somente após a consolidação dos Estados Nacionais, as primeiras leis passaram a ser regularmente produzidas.

A formulação de uma teoria jurídica dos atos do comércio estabeleceu critérios mais objetivos para a regulação das atividades econômicas. O resultado foi a gradativa implantação de legislação específica nos diversos países, sendo o marco histórico mais relevante o Código Napoleônico, que entrou em vigor na França em 1807. Marcado pelos ideais de Revolução Francesa, abarcava todos os que se dedicassem à atividade mercantil. Por influência desse código, nos anos seguintes diversos paises publicaram códigos comerciais, que tinham no código napoleônico a origem de sua concepção, o que ocorreu inclusive com o Código Comercial Brasileiro, de 1850. Aí tem início o sistema disciplinador das ações dos cidadãos, com a classificação das relações jurídicas e comerciais. Para cada regime estabeleceram-se regras diferentes sobre contratos, obrigações, prerrogativas, prova judiciária, prescrição e foros (COELHO, apud RAMOS, p.6).

Gradativamente, a abrangência do Direito Comercial ampliou-se para outras áreas como a indústria, a produção rural, a prestação de serviços e outras atividades negociais, anteriormente pouco significativas do ponto de vista econômico. O desenvolvimento da teoria jurídica da empresa veio de encontro à necessidade de um arcabouço jurídico que determinasse a legalidade das transações econômicas como um todo, abrangendo as diversas faces da economia moderna (COTRIM, 2009, p.165).

A transição da teoria dos atos do comércio para uma teoria da empresa esteve ligada à percepção da empresa como fenômeno econômico, ao qual se reúne o conceito jurídico, dando-lhe maior amplitude, como demonstra o jurista José Xavier Carvalho de Mendonça.

> “Empresa é a organização técnico-econômica que se propõe a produzir mediante a combinação dos diversos elementos, natureza, trabalho e capital, bens ou serviços destinados à troca (venda), com esperança de realizar lucros, correndo os riscos por conta do empresário, isto é, daquele que reúne, coordena e dirige esses elementos sob a sua responsabilidade" (MENDONÇA, apud MACHADO, 2002, p.4).

Nesta definição, estão contidas quatro faces da empresa, conforme definida pela doutrina jurídica italiana: o perfil subjetivo, o perfil objetivo, o perfil funcional, o

perfil corporativo[7]. O perfil subjetivo, representado pela ação do empresário, dá a dimensão humana da subjetividade das ações empresariais. A empresa se desenvolverá seguindo conceitos, crenças e valores do empresário. Esse elemento é inerente a qualquer atividade humana. O perfil objetivo é representado pelo estabelecimento jurídico da empresa, é a face da existência legal da organização, e perfil orientador da empresa em suas relações com outras organizações, sejam elas públicas ou privadas. O perfil funcional é representado pelas funções e atividades desempenhadas pela organização, no contexto econômico-produtivo em que atua. Por fim, o perfil corporativo representa o conceito de empresa, considerada como instituição social.

Nestas quatro faces estão contidas as características básicas da organização empresarial, de tal forma que ao expandir os conceitos jurídicos, apresenta uma compreensão global da instituição empresarial, tanto do ponto de vista jurídico, quanto técnico e organizacional, que influenciam diretamente a existência concreta das organizações e, consequentemente, o registro de suas atividades, ou seja, sua produção documental.

No Brasil, a mudança da teoria dos atos do comércio para a teoria jurídica da empresa se consolidou com a transição do Código Comercial Brasileiro para o novo Código Civil, em 2002. A primeira parte do código, que tratava do comércio em geral, foi revogada pelo Código Civil, que incluiu uma parte especial tratando especificamente de questões ligadas ao Direito Comercial. O Direito Empresarial estabelece a configuração das sociedades, partindo desse conceito geral de empresa, e detalha as características específicas de acordo com as relações econômicas envolvidas em cada uma delas.

A sociedade de pessoas é aquela criada, administrada e modificada pelas pessoas físicas de seus sócios. Os sócios definem e escolhem seus pares. As relações são baseadas status jurídico dos sócios como tal. É a concordância dos sócios de determina o encaminhamento jurídico da empresa. A responsabilidade sobre a atuação da empresa, portanto, está limitada à participação de cada sócio no patrimônio social. Por isso, a designação comum é de sociedade limitada, pois o capital social é constituído por cotas partilhadas entre os sócios, aos quais é

[7] Definido por Alberto Asquini. Perfis da Empresa, originalmente publicado na Rivista de Diritto Commerciale (v.41-1, 1943) e traduzido para o português por Fábio Konder Comparato.

atribuída responsabilidade solidária, limitada ao montante do capital social da empresa.

Na sociedade de capitais, também denominada sociedade por ações, a participação pessoal dos sócios ocupa posição secundária. O mais importante neste caso é a participação do capital investido por cada sócio-acionista. A manutenção da sociedade não é baseada na entrada ou saída de novos sócios, cuja movimentação não interfere no registro legal da empresa. O que altera as relações jurídicas é a movimentação do capital de sua composição, o que se traduz na existência de um volume de ações pertencentes aos sócios. Por isso esse tipo de sociedade é chamado de sociedade por ações, cuja denominação corrente utilizada é de sociedade anônima – justamente pela ausência de necessidade de nomear os sócios, uma vez que o capital social da empresa é controlado pela existência de um patrimônio real, pertencente à pessoa jurídica, do qual as ações são a representação financeira.

O nascimento das sociedades empresárias, assim como das demais pessoas jurídicas de direito privado, é determinado por seus objetivos e pela composição de sócios, com formalização em registro público. No caso da sociedade limitada, ela passa a existir e ganha personalidade jurídica com a elaboração de um contrato social, celebrado entre os sócios e inscrição no Registro Civil de Empresas Mercantis – no caso brasileiro, as Juntas Comerciais. No caso das Sociedades Anônimas, a criação ocorre mediante uma reunião em que é realizada a subscrição de ações, posteriormente registrada em estatuto. Esse formato transforma esse tipo de sociedade num organismo colegiado, onde a instância máxima de decisão é a assembléia de acionistas, que tem seu poder decisório definido pelo volume de ações de propriedade de cada sócio em relação ao volume total de ações do capital social.

Essas diferenças influenciam fortemente a produção documental das sociedades. Primeiro, pela estrutura do capital social da sociedade de capitais, sambem denominada sociedade anônima ou companhia. Distribuído em ações, o capital social precisa de registro especifico para ser validado. Daí que surge a obrigatoriedade da escrituração de ações. Durante muitos anos, essa atividade vinha sendo realizada com o registro em livros de registros específicos para essa finalidade. Atualmente, o aumento do volume de negócios e da complexidade do

mercado de ações transformaram a escrituração acionária num negócio rentável para as instituições financeiras que assumiram a responsabilidade por essa tarefa nas grandes companhias.

Como o Código Civil equiparou a administração das associações à das sociedades, por extensão as organizações da sociedade civil estão submetidas à mesma legislação, do ponto de vista da responsabilidade civil e administrativa.

A consolidação do Direito Comercial como parte do Direito Civil representa, segundo Miguel Reale, uma projeção natural e imediata do direito das obrigações, na formalização das obrigações que se estabelecem nas trocas econômicas, especialmente visualizadas nas relações de compra e venda inerentes ao processo produtivo. Para ele, o conceito de empresa é usado no sentido de "atividade, que ao se estruturar, tendo por fim obter um resultado de natureza econômica, dá origem ao direito de empresa, que é, por conseguinte, uma continuação imediata – como que uma parte complementar do direito das obrigações"(Apud HENTZ, 2002. p. 2) .

2.1.3 O Direito Comercial como direito das obrigações

O Direito das obrigações compreende "o conjunto de normas que tratam das relações jurídicas entre devedor e credor. Essas normas regulam a responsabilidade que o devedor assume, perante o credor, de cumprir determinada prestação de natureza econômica, garantindo compromisso mediante seu patrimônio" (COTRIM, 2009, p.107). Entre outras tantas circunstâncias da vida civil e das relações naturais da economia, regulamentadas pelo ordenamento jurídico do direito civil ou empresarial nascem obrigações financeiras e legais, às quais estão submetidas quaisquer organizações. Formalizadas principalmente nos contratos, que representam uma das principais fontes de obrigação, as relações econômicas entre entidades não possuem a solenidade dos contratos civis, em função do volume e abrangência de suas cláusulas e das características econômicas de suas transações.

Para os contratos civis, a formalidade dos atos jurídicos e a necessidade de publicidade exigem a atuação dos Registros Civis. Nos contratos comerciais, ao contrário, a formalidade é menor e não existe a necessidade de solenidade na produção documental ou a exigência de registro público.

Na esfera econômica, a obrigação é estabelecida na relação entre as partes: é a obrigação mútua do cumprimento do acordo celebrado juridicamente. Essa obrigação é regida pelo Código Civil, que determina os procedimentos legais desde a celebração até o encerramento contratual. Por isso, contratos de compra e venda de produtos, de prestação de serviços e de fiança bancária não precisam de registro civil, assim como o contrato de trabalho, que é regido por normas específicas do Direito.

2.1.4 A obrigação contratual com o trabalhador – o Direito do Trabalho

A atividade do ser humano com a finalidade de produzir bens para satisfazer suas necessidades ou a de terceiros, denominada trabalho, é, desde a Antigüidade, um traço das relações humanas. Os contratos de troca de trabalho formalizados no Império Romano eram considerados contratos de locação, uma vez que o trabalho era realizado por escravos, tratados como coisas pelo regramento jurídico de Roma.

A partir desses primeiros registros, as relações humanas de trabalho foram formalizadas em diversas espécies de contrato – representados especialmente pelas servidões medievais e pela estrutura das corporações de ofício do início da Idade Moderna. Após a Revolução Industrial, novas idéias políticas sobre o ordenamento jurídico das relações sociais - acompanhadas por grandes movimentos reivindicatórios dos trabalhadores - produziram um novo tratamento jurídico para as relações de trabalho. É nesse momento que nasce o contrato de emprego na forma como conhecemos hoje.

Para fazer frente à difusão de idéias socialistas no meio operário em suas diversas formas e às greves e movimentos reivindicatórios decorrentes delas, os regimes liberais ao redor do mundo instituíram gradativamente uma ordem jurídica, acompanhada de órgãos jurisdicionais com competência para solucionar as pendências existentes entre empregadores e empregados (VON ADAMOVICH, 2010, p.11).

No Brasil esse processo foi mais lento, em relação à Europa e Estados Unidos. Apesar da organização do operariado em muitos segmentos e dos vários movimentos grevistas ocorridos desde a primeira década do século XX, o Direito do Trabalho somente tomou real impulso na década de 1930, com a Constituição de

1934 e depois, durante o Estado Novo (1937-1945) com a organização da Justiça do Trabalho, a partir de 1939, e a publicação de diversas leis trabalhistas, posteriormente reunidas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pela Lei 5.452, de 1º de maio de 1943.

A definição atual diz que o Direito do Trabalho é o conjunto de normas que regem as relações de trabalho entre empregados e empregadores, visando garantir condições sociais básicas ao ser humano, representadas pelos direitos resultantes da sua situação jurídica de trabalhador. A relação de emprego é a situação em que alguém presta serviços habituais a outrem, de forma subordinada, mediante remuneração certa ou determinável, por período de tempo determinado ou não, e, na maioria das vezes, sob dependência econômica do tomador de serviços. Uma outra definição de emprego que pode ser usada é aquela em que uma das partes, renunciando a parcela de sua autonomia privada, coloca-se sob as ordens de outra parte para consecução de atividades um empreendimento, sob um valor de remuneração.

Essa relação, denominada relação de emprego, é formalizada pelo contrato de trabalho, acordo escrito ou verbal, pelo qual o empregado, por troca de salário, presta serviços continuados ao empregador, subordinando-se profissionalmente à sua direção. O contrato de trabalho como negócio jurídico é considerado autêntico quando atende os requisitos legais estabelecidos. É importante notar que o contrato de trabalho, antes de ser um documento, é uma relação estabelecida entre empregador e empregado, posteriormente formalizado documentalmente (COTRIM, 2009, p. 229).

No Brasil, o Direito do Trabalho é considerado parte do direito privado, uma vez que gera normas jurídicas que limitam a autonomia privada, predominando como principal instrumento o contrato. Embora quase todas as determinações legais tenham repercussão coletiva, a relação de trabalho ocorre sempre individualmente, no contrato celebrado entre as partes.

O Direito do Trabalho é responsável pelo estudo e tutela das relações de emprego, no que diz respeitos aos direitos fundamentais do trabalhador. O contrato de trabalho define uma série de obrigações, como jornada de trabalho, valor e forma de remuneração, que têm no Direito do Trabalho a instância de solução de divergências. Além das questões diretamente relacionadas ao contrato de emprego,

há uma série de outras questões de ordem geral, relativas à proteção do trabalho humano, como a garantia de saúde e segurança do trabalhador na execução de suas atividades e as condições especiais para mulheres e menores de idade (COTRIM, 2009, p.226).

Mesmo quando tratando das relações de trabalho subordinado ao Estado, que envolvem questões de Direito Administrativo, o contrato de trabalho celebrado nas bases do estabelecido pela CLT também é objeto do Direito do Trabalho. Ao contrário, o regime estatutário, ainda hoje existente em diversos níveis da Administração Pública, não é contemplado por esse ramo do Direito, visto que seria considerado como uma relação de cunho estritamente legal, sem margem para a autonomia de vontade, fazendo parte então do Direito Administrativo (VON ADAMOVICH, 2010, p.16).

Na solução das divergências, o Direito do Trabalho segue três princípios que influenciam a gestão das relações profissionais em todas as organizações.

O primeiro princípio é o da proteção ao trabalhador, que prega a interpretação mais favorável ao trabalhador em três situações: na aplicação da lei, na garantia da condição mais benéfica ao trabalhador, quando houver dúvida na interpretação do contrato de trabalho. E a regra *in dubio pro misero*[8], em que prevalecendo a dúvida durante o julgamento de ação, o juiz deve escolher sempre a forma mais favorável ao trabalhador. Estas situações, porém, devem obedecer aos princípios de razoabilidade e sustentabilidade econômico-financeira do benefício a ser concedido, e em acordo com o que determina tanto a legislação superior, seja a Constituição ou o Código Penal do Trabalho.

O segundo princípio é o da primazia da realidade e define que, na interpretação da relação jurídico-trabalhista, deve prevalecer o resultado das disposições do contrato de trabalho na sua realização prática, sobre o que está definido no documento celebrado. Ou seja, prevalece a forma como efetivamente se dá a relação de trabalho. E o terceiro e último princípio é o da irrenunciabilidade que determina que, uma vez celebrado o contrato de trabalho, os direitos aí assegurados (ou previamente assegurados por lei) devem ser obrigatoriamente satisfeitos, assim como no caso de qualquer questionamento é

[8] Em dúvida, pelo pobre. Uma outra versão da mesma expressão usa *In dubio, pro operario* - em dúvida, pelo empregado.

essa relação contratual que deverá prevalecer. Os direitos celebrados não podem ser substituídos por outros, mesmo que o trabalhador consinta (VON ADAMOVICH, 2010, p. 19).

Esses três princípios, em conjunto, são responsáveis por boa parte da produção documental no cumprimento das exigências de controle da execução do contrato de trabalho. Especialmente o controle de freqüência, o controle dos pagamentos realizados e o atendimento aos direitos do trabalhador no que diz respeito aos benefícios concedidos por lei ou definidos no contrato, exigem a produção de um grande número de tipos documentais diferentes e complementares entre si. Toda essa produção documental garante ao empregador o fornecimento de prova em caso de questionamento judicial da relação de emprego.

Além dos três princípios descritos anteriormente, há um outro principio, muito discutido, que é o da continuidade da relação de emprego. Nesse princípio se baseia a premissa de indenização do empregado em caso de rescisão imotivada do contrato. Até a década de 1960, essa era a regra geral. O trabalhador ao ser contratado, ganhava estabilidade, ao permanecer no emprego através dos anos. Após dez anos de trabalho, em caso de demissão, o empregado deveria ser indenizado proporcionalmente aos anos de trabalho. Ao longo do século XX, esse sistema gradativamente perdeu força, por diversas razões de mercado, dentre as quais a principal poderia ser definida como a argumentação de parte dos empregadores de que a estabilidade de emprego provocaria a redução da produtividade dos trabalhadores.

Em 1966, a criação da lei do FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, substituiu a garantia de emprego pela compensação econômica no caso de rescisão contratual. Essa lei instituiu um fundo financeiro, depositado mensalmente pelo empregador em conta específica para o trabalhador. A partir daí a regra de continuidade de relação de trabalho deixou de ser realmente efetiva e o FGTS era uma opção a ser efetivada pelo empregado no momento da contratação, com a assinatura de um termo. Em tese ele ainda teria a possibilidade de optar pela indenização por tempo de serviço. Porém, a partir da Constituição de 1988, que contemplou a existência do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, o valor da indenização foi atrelado a ele, excluindo a necessidade de opção.

A CLT foi uma das primeiras leis a adotar a teoria da empresa no Brasil, do ponto de vista da despersonalização do empregador, institucionalizando a figura da pessoa jurídica, que é sempre o contratante. A empresa é o empregador e assume, inclusive com seus bens, todas as responsabilidades pelos créditos, encargos e tributos advindos da relação trabalhista, que fica ligada a essa estrutura. A responsabilidade patrimonial alcança todo o patrimônio da empresa (VON ADAMOVICH, 2010, p. 36). Apenas na ausência da pessoa jurídica (por falência ou encerramento), os seus representantes legais serão acionados como pessoas físicas para cumprirem as obrigações empresariais, e mesmo assim dentro do período legal em que isso possa ser feito – normalmente dois anos após o fato.

Em conseqüência dos princípios citados anteriormente e das conquistas sociais dos trabalhadores, a legislação brasileira é altamente regulamentada nas questões trabalhistas e previdenciárias. Como o volume de encargos e obrigações trabalhistas é bastante alto, a quantidade de documentos acessórios ao contrato de trabalho, seja aqueles produzidos diretamente na formalização da relação de emprego ou os documentos de controle da execução do contrato de trabalho também é grande. Isso pode ser visto pela grande importância dada à função de administração de pessoal ao longo de todo o século XX.

Outra importante questão refere-se aos prazos de guarda da documentação trabalhista. Durante muito tempo, a Previdência Social teve dificuldades em fiscalizar adequadamente as atividades das instituições no que se refere aos funcionários. Como o ônus da prova cabe ao empregador, as organizações passaram a considerar os prazos de guarda da documentação como sendo indeterminados. Não é o que diz a lei: a maioria dos documentos que garantem direitos e deveres ligados à previdência prescreve em dez anos, de acordo com a lei 8.212/1991 que organizou a Seguridade Social brasileira. A exceção é o FGTS - que possui legislação própria, regulamentando a composição e a gestão do fundo financeiro a que se refere, durante todo o período ativo do empregado.

A questão dos prazos de preservação dos documentos trabalhistas deve ser considerada sob dois pontos de vista diferentes. O primeiro ponto é o citado anteriormente, relativo à fiscalização pelos órgãos governamentais sobre o cumprimento das exigências legais derivadas do contrato de trabalho. O prazo de

prescrição define o prazo em que a fiscalização cessa – os dez anos definidos em lei.

Além da questão fiscalizatória, há também a relação de direito estabelecida entre empregador e empregado. Essa relação define, por exemplo, que os documentos de registro do empregado devem ser preservados por longos períodos, para garantir, entre outras coisas, o direito de contagem de tempo de serviço do empregado, ao longo da vida profissional, por diversos empregadores.

Portanto, o grande desafio das organizações tem sido manter seus arquivos bastante organizados, visando atender aos requisitos de fiscalização por um lado, e por outro para evitar distorções deste direito legítimo dos funcionários.

2.1.5 A obrigação de contribuir – o Direito Tributário

O Direito Tributário é o conjunto de normas e princípios que regulam a atividade financeira do Estado, no que se refere à arrecadação de tributos, além da constituição, atribuições e funcionamento dos órgãos fiscalizadores. Ele determina e regulamenta a arrecadação e o regime tributário das instituições, públicas ou privadas, de acordo com seus objetivos e natureza jurídica.

Fazendo parte do direito público, em oposição ao direito privado que permeia este trabalho, nosso interesse volta-se para a relação estabelecida entre o público e o privado pelo conceito de tributo – a prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada (COTRIM, 2009, p.56)

A legislação brasileira define cinco tipos principais de tributos – os impostos, as taxas, as contribuições de melhoria, as contribuições sociais e os empréstimos compulsórios. O imposto é definido no Código Tributário Nacional (Lei 5.172/1966, art. 16) como o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte - não há uma contraprestação devida pelo Estado ao contribuinte. As taxas e contribuições por outro lado, são tributos vinculados a uma contraprestação direta do estado em benefício do contribuinte como as taxas de lixo, de iluminação pública, ou a contribuição previdenciária.

Por se tratar do principal financiador da Administração Pública, os tributos são definidos de acordo com as instâncias governamentais responsáveis pela arrecadação. A Constituição Federal, nos artigos 153 a 156, define a competência para instituição de cada tributo.

A União deve instituir impostos sobre importação (Imposto de Importação – II) e exportação de produtos (Imposto de Exportação – IE); sobre a renda de qualquer natureza (Imposto de Renda – IR; sobre a industrialização de produtos (Imposto sobre produtos industrializados – IPI); sobre operações financeiras (IOF) e sobre a propriedade rural (ITR). Os Estados e o Distrito Federal instituem impostos sobre transmissão de bens causa mortis ou por doação (ITCMD); à circulação de mercadorias, transporte, comunicação entre outras (ICMS) e sobre a propriedade de veículos autormotores (IPVA). E os Municípios devem instituir impostos sobre a propriedade urbana (IPTU); sobre a transmissão de bens "inter-vivos" (ITBI) e sobre a prestação de serviços (ISS).

A competência tributária é um dos primeiros condicionantes documentais da legislação. Para cada imposto, estado da federação ou município haverá um procedimento específico de arrecadação, gerando diferentes documentos comprobatórios. Esse fato levou as instâncias governamentais a formalizarem os documentos de arrecadação, visando padronizar os procedimentos arrecadatórios.

Assim, o governo federal instituiu o documento de arrecadação de receitas federais – DARF, que centraliza num único padrão de procedimento o recolhimento de todas as receitas federais, identificando-as por códigos. Seguindo esta linha, estados e municípios tendem a realizar a mesma padronização de guias e documentos de arrecadação.

Um importante tema tributário que influencia diretamente o prazo de arquivamento é a diferença entre o prazo de fiscalização e o direito de questionamento pelo contribuinte. O Código Tributário Nacional (Lei. 5.172/1966) define nos artigos 173 e 174, o prazo máximo para questionamento pelos órgãos de fiscalização relacionados aos tributos pagos, considerando cinco anos para constituição de crédito tributário e outros cinco anos para cobrança dos créditos constituídos. Após esse período, em tese, a documentação de origem do fato gerador (os comprovantes de lançamentos contábeis) e os comprovantes de recolhimento dos impostos poderiam ser descartados. Porém, na eventualidade de

um questionamento jurídico a respeito da legalidade da cobrança do tributo, ou no caso de revisão de alíquotas com direito retroativo, o contribuinte teria que manter essa documentação arquivada visando fazer jus aos créditos correspondentes. Desta forma, o gestor de bom senso obriga-se a ampliar o prazo de guarda dos documentos em função da possibilidade de recorrer judicialmente e se beneficiar deste direito. Assim como no Direito do Trabalho, a diferença entre ação fiscalizatória e realização de direitos do contribuinte define prazos diferentes para a guarda da documentação.

Além das questões ligadas à competência e aos mecanismos de arrecadação, a definição constitucional sobre a competência tributária acarreta uma série de especificidades no planejamento tributário das organizações, dependendo de sua configuração jurídica. Há regimes especiais para instituições sem fins lucrativos, para associações filantrópicas, para micro e pequenas empresas. Para algumas instituições, esses regimes podem significar sua sobrevivência ou não. Por exemplo: entidades filantrópicas, assim avaliadas pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) possuem isenção no recolhimento da contribuição previdenciária empresarial, o que corresponde a 20% sobre o total da folha de pagamento da organização.

O planejamento tributário será influenciado também pelas diferenças existentes entre os diversos setores da economia. Haverá diferenças na tributação voltada a atividades como, por exemplo, transporte de cargas perigosas, transporte aéreo, atividade bancária entre outras, cada uma delas reguladas por legislação específica.

Os percentuais de tributação podem variar de acordo com a localidade. Tributos federais têm abrangência nacional. Os estaduais (ICMS, IPVA) e municipais (ISS) possuem abrangência regional e por isso podem sofrer variações, de acordo com interesses da instância governamental a que estiverem sujeitos.

Todos esses fatores tornam a gestão documental relativa à função tributária bastante complexa, tanto do ponto de vista do volume de documentos armazenados, quanto das variáveis envolvidas na sua avaliação, classificação e preservação.

2.1.6 A escrituração contábil como obrigação legal

Atividade técnica do comércio por excelência, a escrituração contábil está presente no Direito Comercial desde as suas origens.

> *"Se nenhuma lei impunha, de modo absoluto, aos mercadores a obrigação de ter livros, todavia, a existência deles entrava no rol dos bons usos e costumes. Todos os estatutos continham numerosas disposições sobre os livros mercantis e alguns deles até mesmo regras precisas sobre contabilidade. Os livros deviam ser selados e rubricados pela autoridade judiciária, com a indicação das folhas que continham, e apresentar na primeira folha o nome de seu proprietário e do preposto encarregado de escriturá-lo. Todas essas cautelas, visavam, certamente a assegurar a eficácia probatória dos livros mercantis (* MILANI, 2004, p. 146).

Somente com a evolução do Direito Comercial, a obrigação da escrituração mercantil passou a ser regulada por leis. No Brasil, durante todo o período Colonial não havia obrigação legal de adoção de livros para o exercício da profissão de mercador. Apenas alguns alvarás específicos definiam a obrigação de apresentar livros de registro diário, em caso de falência. Com o Código Comercial de 1850, o Brasil instituiu a obrigatoriedade de "seguir uma ordem uniforme de contabilidade e escrituração e de ter livros para esse fim necessário" (Lei 556/1850, art. 10º).

Além da arrecadação de tributos, o Código Tributário demonstra que a exigência legal da escrituração contábil e fiscal está ligada a uma de suas funções, que é a de fornecer informações para a arrecadação de tributos. Considerando que o valor dos tributos é calculado com base em percentuais sobre os valores negociados, somente a escrituração exata permite definir o valor devido ao fisco. Por isso, a existência de livros contábeis adequadamente escriturados, passíveis de serem conciliados com os comprovantes que lhes deram origem, é a base da fiscalização tributária. Os órgãos fiscalizadores têm o direito de solicitar a qualquer tempo os registros de escrituração contábil e fiscal das entidades, visando garantir a exatidão dos valores tributados.

2.1.7 A regulação da economia – serviços públicos realizados por organizações privadas e preservação do meio ambiente.

Além das questões técnicas diretamente ligadas ao negócio de cada organização, dependendo do setor da economia a que se dedique uma empresa, ou ao patrimônio de uma entidade, haverá outras questões técnicas reguladas pela legislação. Atualmente há uma série de regulamentações fiscalizatórias às quais as instituições estão subordinadas. A maior parte das indústrias e empresas de prestação de serviços especializados está subordinada a órgãos de controle governamental aos quais devem prestar contas.

Uma das questões de maior evidência nos últimos anos é a preservação do meio ambiente. Desde a década de 1980, com a edição Política Nacional do Meio Ambiente (Lei 6.938/1981) e, posteriormente, com a Lei 9.605/1998, que definiu os crimes ambientais, a fiscalização ambiental ganhou forte impulso.

No caso das organizações, especialmente indústrias que geram poluentes ou materiais que representam perigo de degradação ao meio (por exemplo, indústrias químicas ou empresas produtoras de papel) haverá fiscalização de controle específica para cada tipo de indústria. Nesses casos, a empresa deve apresentar uma série de documentos de controle de atuação, que são definidos de acordo com o perigo representado. Além disso, em muitos casos deve desenvolver projetos que possibilitem a reversão ou compensação de possíveis danos ambientais.

Mas isso não ocorre apenas no setor produtivo. As organizações da sociedade civil também estão subordinadas à legislação ambiental, dependendo da sua atuação e de questões ligadas ao patrimônio das entidades. Uma entidade que possua em seu patrimônio uma reserva florestal, ou área protegida, estará sujeita e deverá responder às mesmas obrigações legais que as organizações empresariais. Cada caso será avaliado de acordo com a respectiva condição ambiental.

Além das questões ambientais, os setores da economia ligados à concessão de serviços públicos estão obrigatoriamente sob a fiscalização das agências reguladoras, como a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Agência Nacional da Água (ANA), Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), entre outras. Essas agências são responsáveis por controlar e exigir documentos que comprovem a licitude e adequação técnica das

ações realizadas pelas empresas, bem como da regularidade da prestação do serviço.

Para cada serviço, a organização terá obrigações específicas com os órgãos reguladores. Do ponto de vista da produção documental, há três grandes conjuntos de documentos que serão necessários, tanto na fiscalização ambiental quanto nas questões regulatórias. Inicialmente, há uma parcela de documentos exigidos pela fiscalização dos órgãos, relativos ao controle da operação da empresa ou da entidade e acompanhamento das ações realizadas. Caso sejam encontradas irregularidades, ou quando a própria atividade propicia situações inadequadas, são elaborados termos de ajustamento de conduta, que visam possibilitar o ajuste de procedimento da organização nos termos da legislação vigente. Esse acordo jurídico dá origem a uma série de ações de ordem técnica, como a realização de projetos e a implantação de programas, seja para regularização das atividades fiscalizadas, ou como compensação ou reversão dos danos causados.

2.2 Controle - teorias e práticas administrativas

O cumprimento das obrigações legais é uma das faces - talvez a mais visível - da gestão das organizações. Porém, o funcionamento das estruturas administrativas modernas tem se tornado cada vez mais complexo. A evolução da Teoria da Administração, assim como a ampliação da abrangência das relações de negócio e da atuação das organizações em diversos segmentos sociais, exigem que o aparato administrativo acompanhe as novas demandas da sociedade.

A busca por eficiência, base do desenvolvimento das organizações, o aparecimento de um enorme arcabouço tecnológico voltado à gestão empresarial, além das novas relações de trabalho que se estabeleceram nas últimas décadas, modificaram significativamente o processo de gestão administrativa e, consequentemente, influenciaram toda a gestão documental das organizações.

2.2.1 A evolução da Teoria da Administração e as funções administrativas[9]

Ao lado da formalização de direitos e obrigações legais, o controle sobre as trocas comerciais entre diferentes povos tem sido uma atividade marcada pelo uso constante de documentos, desde a antiguidade.

Originário das atividades comerciais, para controle das receitas e despesas pelos comerciantes, o procedimento de registrar os atos comerciais e administrativos forjou uma gama de documentos que, ao longo da evolução das relações econômicas e administrativas foi se cristalizando em fórmulas bastante estáveis.

A partir do final da Idade Média, assim como a regulação legal da atividade comercial ganhou força, o aumento do comércio e sua gradativa profissionalização exigiram dos comerciantes a modernização dos procedimentos de registro comercial, visando melhorar o controle sobre a movimentação financeira.

Além do aquecimento da economia monetária, o crédito propagou-se e com ele surgiram as letras de câmbio e outros títulos, originados pelo aparecimento nesta época dos banqueiros, cuja atividade florescia com os empréstimos sob garantia e o seguro de navios, ao mesmo tempo em que promoviam transações comerciais, associando-se a empresas (GONÇALVES, LIRA, 2009, p.33).

Este desenvolvimento da atividade comercial teria forçado o aperfeiçoamento da técnica contabilística. A formulação do sistema de contabilidade por partida dupla[10] criado nesse período, ganhou projeção durante século XIV nas cidades-estado de Veneza, Gênova e Florença. A influência desse grupo de comerciantes nas relações econômicas, o avanço e a divulgação dos conhecimentos matemáticos possibilitaram uma gradativa ampliação do conhecimento sobre as técnicas contábeis, levando o sistema de partidas dobradas a tornar-se o padrão contábil das atividades comerciais do ocidente, sendo regularmente utilizado em muitas situações ate os dias de hoje.

---

9 Os temas tratados neste capítulo foram abordados pela Teoria da Administração com base nas organizações empresariais, por isso as citações referem-se majoritariamente a ocorrências e estudos realizados em empresas. Porém, ao longo dos últimos 50 anos cada vez mais as organizações da sociedade civil, independentemente de sua área de atuação, passaram a assumir o modelo de gestão empresarial, seja por questões técnicas, seja por motivações legais, tendo sido influenciadas diretamente pelo desenvolvimento das teorias aqui descritas.

10 A partida dupla, também chamada de partida dobrada constitui um método de escriturar as contas, o qual consiste, essencialmente, em registrar o mesmo fato duplamente, a débito de uma conta e a crédito de outra, de modo a formar uma igualdade de valores que oferece um controle modelar (GONÇALVES, LIRA, 2009)

Até o início da segunda metade do século XIX, apesar do aumento do volume de transações, proporcionado pelo desenvolvimento da atividade industrial, essa evolução ainda não havia produzido grandes transformações nas rotinas administrativas vigentes. Ao descrever a atividade administrativa das empresas americanas do século XIX, Alfred Chandler (1988, p.64) demonstra que:

> "Em 1840, os métodos mais avançados de contabilidade continuavam a ser os de contabilidade por partida dupla dos italianos – técnica que havia mudado pouco em quinhentos anos. A diferença principal entre as práticas de contabilidade dos comerciantes coloniais e as das empresas comerciais mais especializadas do século XIX se encontrava no maior número de transações efetuadas pelas últimas, que as obrigava a levar sua contabilidade com maior meticulosidade. Continuavam-se empregando os três livros de contabilidade padrão. As transações reais se registravam no borrador no momento em que se executavam. Ao finalizar cada mês estes itens eram passados ao diário, onde eram indicadas no 'haver' as contas dos montantes pagos ou das mercadorias vendidas e no 'deve' as mercadorias e as quantidades recebidas. Este registro cronológico das transações se referia, por sua vez, às contas apropriadas no livro maior, entre as que se incluíam as de risco, ou viagens, 'navios', 'produtos', assim como as que cada pessoa ou companhia tratara com a empresa. Com freqüência também existiam contas de 'mercadorias' para artigos diversos transportados em menores quantidades, assim como páginas 'contas a pagar', 'contas a receber' e 'vendas por comissão" (tradução nossa).

Essa contabilidade tradicional possibilitava o registro histórico das transações, contendo informações essenciais para a gestão da empresa, especialmente no que dizia respeito à circulação das mercadorias: "em que condições havia recebido, como as havia gastado, que benefícios havia obtido, que mercadorias lhe restavam ou quantas estavam em mãos de devedores" (MAIR, apud CHANDLER, 1988, p.65).

Nesse período, mesmo com o crescimento das fábricas e a expansão econômica, as empresas continuavam a manter seu perfil tradicional, uma sociedade coletiva, normalmente um negócio familiar, com dois ou três sócios, administrado por eles próprios, num acordo contratual que mudava apenas quando um sócio se aposentava, falecia ou decidia mudar de ramo. Esta empresa ainda mantinha o mesmo perfil, a hierarquia e os processos administrativos ainda eram bastante simples (CHANDLER, 1988, p.61). Como no caso das indústrias que mais rapidamente se expandiram (têxteis, e bens de consumo, especialmente), o maquinário utilizado para fabricar e montar os produtos era relativamente simples e a estrutura de produção era bastante segmentada, os próprios diretores da fábrica

podiam supervisionar os capatazes responsáveis por cada departamento e coordenar o fluxo de materiais e produtos entre eles. Antes de 1850 muito poucas empresas americanas precisavam dos serviços de um administrador em tempo integral, ou poucas exigiam uma estrutura administrativa claramente definida. As empresas industriais eram muito menores em comparação com as de hoje. Dois ou três homens responsáveis pelo destino de cada empresa manejavam todas as suas atividades básicas – econômicas, administrativas, operacionais e diretivas (LODI, 1981, p.3).

Nem os proprietários nem os capatazes sentiam a necessidade de procedimentos administrativos formalizados. Muito menos havia a necessidade de melhorar seus controles contábeis ou estatísticos. Os custos diretos – mão de obra e materiais – eram fáceis de calcular e compunham a maior parte dos gastos de produção. As pequenas despesas gerais eram alocadas da mesma forma em todas as empresas do período. A depreciação era feita informalmente e pouco sistematizada (CHANDLER, 1988, p. 340). É nesse momento que a história das empresas, como organizações administrativas, começa a mudar.

A segunda metade do século XIX foi palco uma rápida evolução econômica, propiciada pela chamada Segunda Revolução Industrial. Novos materiais e novas tecnologias (aço e energia elétrica) dinamizaram a produção ainda mais e consolidaram o processo que tivera início um século antes, provocando uma expansão econômica sem precedentes históricos. A crescente complexidade das relações comerciais, o desenvolvimento de novos produtos, os novos sistemas de distribuição, possibilitados pela evolução nos meios de transporte, especialmente as ferrovias, acarretaram uma grande expansão econômica e, consequentemente, na estrutura das empresas.

Essa expansão foi acompanhada da necessidade de novos processos administrativos formais, para garantir a segurança e a produtividade do novo sistema de produção em larga escala que se instalava. No final do século XIX, vários procedimentos concebidos nas décadas anteriores estavam institucionalizados e os relatos de experiências começavam a circular entre os administradores de diversas empresas. Ao mesmo tempo, surgiam as primeiras sociedades de profissionais. Em todos os países, foram criadas associações de engenheiros, revistas eram editadas e começavam a se estabelecer cursos profissionais nas principais universidades.

No início do século XX, algumas grandes empresas americanas tornaram-se exemplos para o mundo. Em 1903, a Du Pont, indústria química de explosivos, criou uma estrutura de departamentos funcionais, como resposta às necessidades gerenciais da empresa, que crescia em ritmo acelerado pelo interior do país, e precisava se reorganizar. Na década seguinte, Alfred Sloan, com a ajuda de Alfred Du Pont, introduziu na General Motors os mesmos conceitos utilizados na Du Pont para reorganizar a administração e tirar a empresa de uma grave crise financeira. Ao implantar departamentos funcionais, era estabelecida uma estrutura de comando entre o escritório central e as diversas unidades, fábricas ou filiais de vendas. Além disso, foram criados novos procedimentos contábeis e um sistema de relatórios que fazia o percurso contrário, das unidades para o escritório central. Começaram a surgir novos cargos de executivos e gerentes, responsáveis pelos novos departamentos criados, envolvendo pesquisa, engenharia, finanças e pessoal (LODI, 1981, p.9).

Mas foram dois livros publicados na década de 1910 que mudaram completamente a configuração da Teoria Geral da Administração no século XX. Em 1911, Frederick Winslow Taylor publicou, nos Estados Unidos, o livro Princípios da Administração Cientifica. Em 1916, Jules Henri Fayol publicou, na França, Administração Industrial e Geral. Os dois livros, complementares entre si, resumiam as idéias que circulavam desde a década de 1870 entre as empresas e nas sociedades de engenheiros e administradores de seus países de origem.

A obra de Taylor (1966) voltava-se para as questões da organização da produção industrial, especialmente aquelas ligadas ao planejamento de produção, como o desenvolvimento do estudo de tempos e movimento, a partir do qual Henri Ford criou a estrutura de linhas de montagem industriais, famosas pela aplicação na indústria automobilística americana. Seu texto, apesar de muito criticado posteriormente pela tendência ao mecanicismo implícito no conceito de *homo economicus*, que dava margem ao tratamento dos operários como máquinas, serviu de base para o desenvolvimento de uma linha teórica denominada “Administração Científica”.

Como elementos da Administração Científica ele preconizava:

1. O estudo de tempos, utilizando materiais e métodos adequados, que garantiria o aumento da produtividade na fábrica;

2. A organização da estrutura da administração da produção, com chefes e categorias funcionais, permitindo a especialização das atividades;
3. A padronização de materiais e instrumentos usados na fábrica e dos movimentos dos funcionários para o desenvolvimento de cada operação, contribuindo para reduzir o tempo gasto em cada uma delas;
4. A necessidade de planejamento, com a existência de uma área onde o processo de planejar fosse efetivamente realizado;
5. O uso de tecnologias disponíveis (como a régua de cálculo) como ferramenta de racionalização da produção;
6. O uso de fichas de instruções padronizadas para os trabalhadores;
7. Prêmios para os trabalhadores mais produtivos.

Um dos primeiros seguidores de Taylor, Harrington Emerson, engenheiro de ferrovias, popularizou as idéias da Administração Científica e criou também ele uma série de princípios. Além de temas voltados à organização do trabalho e dos trabalhadores - como competência, disciplina e justiça social no trabalho - ele defendia a importância da fixação de normas padronizadas para as operações e a existência de registros da produção, enfatizando a importância de existir um sistema de informação que permitisse à administração conhecer e controlar os custos de produção. Assim como para Taylor, sua preocupação estava na criação de padrões em diversos níveis, inclusive na produção documental, defendendo a existência de um sistema padronizado de registros de produção, o que para administrações que cresciam exponencialmente, poderia transformar-se num grande problema, o que parece ocorrer até os dias de hoje em algumas organizações.

> "Não é incomum encontrar nos registros de uma organização grande variedade de tabulações mensais, e quando se investiga por que elas existem, vem à luz que, vinte anos antes, algum presidente quis um certo tipo de registro, e que seu sucessor quis um outro que passou a ser feito em paralelo, e que um terceiro e quarto presidentes agregaram outras exigências, mas as velhas tabulações continuaram a ser feitas; e dedicados funcionários trabalharam ao longo de suas vidas monótonas para uma clara compilação à qual ninguém olhou nem usou por uma década" (EMERSON, apud LODI,1981, p.35).

Na Europa, a grande contribuição de Jules Henri Fayol (1970) para a Teoria da Administração esteve ligada à definição das funções administrativas. Em seu

trabalho, ele formalizou as operações, ou funções essenciais das empresas, já aplicadas nas empresas naquele momento, e formulou uma série de novas funções, até então apenas insinuadas nos textos publicados, ou intuídas pelos administradores.

Ele definiu o conjunto das operações empresariais da seguinte forma:

1. Operações técnicas; produção, fabricação, transformação;
2. Operações comerciais: compras, vendas, permutas;
3. Operações financeiras: procura e gerência de capitais;
4. Operações de segurança: proteção de bens e de pessoas;
5. Operações de contabilidade: inventários, balanços, preços de custo, estatística;
6. Operações administrativas: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

No texto, o autor defendia a interdependência das seis funções essenciais, na busca pela consecução dos objetivos da empresa, e apresentava cada uma delas com suas peculiaridades. A função técnica, com as operações ligadas à produção, fabricação e transformação dos produtos, por sua importância no processo produtivo, segundo ele estaria recebendo tratamento excessivo, em detrimento das demais funções.

A função comercial era considerada tão importante quanto a técnica, no sentido de garantir a colocação dos produtos no mercado, sem o que o objetivo da empresa estaria seriamente comprometido. A função financeira, responsável pela gestão de recursos financeiros da empresa, era responsável pela existência do capital necessário para a realização das demais funções, de modo a garantir a saúde financeira da empresa.

A função de segurança tinha um significado duplo. Tanto a proteção ao patrimônio, quanto a proteção aos funcionários: “contra o roubo, o incêndio e a inundação, e evitar as greves, os atentados e, em geral, todos os obstáculos de ordem social que possam comprometer o progresso e mesmo a vida da empresa.” É interessante como neste período, a questão da regulação das relações de trabalho

ainda não era considerada como uma função independente das demais, sendo a disciplina o valor mais importante para a administração.

A contabilidade, talvez a função administrativa mais antiga, é lembrada no seu caráter mais técnico, de exatidão das informações sobre a situação econômica da empresa.

Ao final, apresenta a função administrativa: uma outra função, separada das demais funções da empresa, "cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas". Subdividida em outras funções, chamadas por ele de elementos da administração, a função administrativa abrange uma série de operações responsáveis pela formulação do "programa geral de ação da empresa, por constituir seu corpo social, por coordenar os esforços e harmonizar os atos".

A primeira subdivisão apresentada é a da previsão. Com o significado de planejamento, é formalizada num programa de ação, que visa a elaborar uma linha de conduta a ser seguida pela organização, no estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados. Unidade, continuidade, flexibilidade e precisão seriam as características gerais de um bom programa de ação.

A organização é tratada no sentido de estabelecimento de uma estrutura administrativa e na coerente administração de recursos, materiais e humanos. O comando é definido como um elemento diretivo, de autoridade e liderança no acompanhamento e direcionamento dos membros da empresa na consecução de seus objetivos.

Ao descrever a função do comando, Fayol indica as características desejáveis das chefias, e seu posicionamento diante dos trabalhadores. A coordenação é considerada o elemento agregador entre a administração e as demais funções, considerando a interdependência entre elas na realização dos objetivos da empresa.

Por último, o controle - do ponto de vista de que trata este trabalho, a função administrativa responsável pela maior produção documental – indicado por Fayol como responsável pela verificação da ocorrência das demais funções de maneira adequada. Segundo Fayol, as operações de controle se aplicam a todas as demais funções da empresa. Do ponto de vista administrativo, é saber se o programa estipulado existe e está sendo realizado, se o comando é realizado de acordo com os princípios adotados. Do ponto de vista comercial, saber onde estão alocadas

todas as questões relativas à cadeia de materiais da empresa, no controle de matérias-primas e produtos acabados, na adequação dos preços, no controle de expedição de produtos. Tecnicamente, envolve o controle de produção, de qualidade (que ele chama de 'desigualidades'), o funcionamento de máquinas e dos trabalhadores. Financeiramente, estaria no controle do fluxo financeiro e de sua aplicação. E na contabilidade, função de registro por excelência, "é preciso verificar se os documentos necessários chegam rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil". A interdependência defendida por Fayol levou sua teoria a ser denominada também de abordagem anatômica.

Na abordagem de Fayol, configura-se a diferença entre funções técnicas, que dependem de um conhecimento técnico específico (contabilidade, desenvolvimento de produtos, marketing, comunicação); e as funções administrativas que aparecem como apoio em todas as demais áreas da organização.

As funções técnicas e administrativas se complementam na realização dos objetivos da organização. Um exemplo dessa separação entre atividades técnicas e administrativas aparece numa função não descrita por Fayol, a gestão das relações de trabalho. Há funções de controle administrativo, como o exercido pelo chamado Departamento de Pessoal, que administra a formalização das relações de trabalho. Suas atividades estão intimamente ligadas à contratação, controle de freqüência e de pagamentos (ao funcionário ou de tributos). Por outro lado, uma área que atualmente é designada Desenvolvimento Profissional, que inclui atividades de treinamento e avaliação de desempenho, possui uma série de atribuições administrativas (planejamento de treinamentos, controle dos treinamentos realizados, avaliação de resultados), mas também depende de um conhecimento técnico a respeito de questões da Psicologia do Trabalho, como as questões motivacionais entre outras, para cumprir seus objetivos.

É interessante notar que ao detalhar a função administrativa, Fayol indica que ela não deve ser confundida com a direção da empresa. Para ele "dirigir é conduzir a empresa, tendo em vista os fins visados, procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe; é assegurar a marcha das seis funções essenciais." Henri Fayol dá à direção uma dimensão supra-funcional que,

estando acima das demais funções, coordena-as e encaminha as diretrizes da organização.

É certo que em 1916, quando Fayol escreve, as funções tal qual descritas por ele sugerem ações eminentemente operacionais e técnicas. Ao separar o proprietário do administrador, ele separa as decisões das operações. Ao proprietário caberiam as grandes decisões da companhia. Ao administrador caberia executá-las. De fato, até então, as atividades essenciais das organizações eram realizadas tecnicamente: técnicas contábeis e de controle financeiro, técnicas comerciais, técnicas de produção. Não havia até então a idéia de funções administrativas como funções ligadas ao gerenciamento das ações técnicas. Essas funções poderiam estar presentes em todas as áreas, dando suporte às demais atividades realizadas.

Atualmente, compreendemos que a atuação da direção também pode ser considerada uma função administrativa. Especialmente do ponto de vista documental, os registros da ação da direção da organização distinguem-se dos produzidos pelas demais atividades pelo âmbito decisório que reportam. A partir das diretrizes emanadas da direção da organização, e normalmente formalizadas em documentos dos mais diversos tipos, as demais funções podem desenvolver suas ações. Louise Gagnon-Arguin (1998) vai nessa mesma direção, ao definir como Documentos de Direção um conjunto de documentos emanados da alta direção das organizações.

O grande interesse dos trabalhos de Taylor e Fayol, tomados em conjunto, está em perceber que os autores complementaram suas análises, tratando de diferentes aspectos da administração. Taylor preconizou a organização da produção, do ponto de vista da racionalização do trabalho, padronizando a atividade técnica e seus controles (embora o autor não utilizasse esse nome). Fayol preocupou-se com a organização empresarial como um todo, partindo da descrição de funções nos níveis hierárquicos mais elevados, e detalhando essas funções até o nível gerencial.

Do ponto de vista da organização administrativa e sua respectiva produção documental, a abordagem anatômica influenciou profundamente a administração moderna, a partir da fixação de uma lógica funcional de atuação das empresas. A divisão por funções acarretou a divisão de trabalho por especialização, universalizada ao longo do século XX como base da estrutura administrativa – também formulada por essa abordagem com o nome de departamentalização.

Representado pelos critérios de agrupamento das atividades realizadas em cada unidade organizacional, e especialmente para agrupá-los em unidades maiores, a departamentalização é o procedimento utilizado para definir a estrutura administrativa da organização. Um dos modelos de departamentalização mais utilizados na primeira metade do século XX, pelas grandes companhias e até hoje muito comum nas organizações de menor porte, incluindo as organizações da sociedade civil, foi justamente a departamentalização funcional, onde a estrutura administrativa era criada de acordo com as funções desempenhadas pelas empresas, no formato do modelo descrito por Fayol. Posteriormente, outros modelos baseados em produtos, ou regiões geográficas passaram a ser muito utilizados visando facilitar a administração de grandes corporações, mas ainda assim é possível identificar as funções subjacentes quando se analisam os níveis estruturais mais básicos.

No que se refere aos arquivos, a departamentalização guarda íntima relação com o processo de escolha do método de classificação que será utilizado para a elaboração do Plano de Classificação. Tornou-se senso comum tratar como opostos os métodos de classificação baseados na estrutura administrativa ou nas funções das organizações. Nas organizações privadas, porém, na medida em que as funções determinam a estrutura administrativa, no caso de uma departamentalização funcional, estrutura e função estão interligadas.

Nesse caso, a diferenciação entre a classificação realizada no arquivo corrente e o arranjo, denominação dada à classificação de documentos no arquivo permanente, é bastante oportuna. A compreensão do sistema de departamentalização utilizado na montagem da estrutura administrativa da organização pode contribuir muito para a classificação na fase corrente do arquivo, associando as funções à estrutura administrativa de modo mais perene, pois, segundo Schellenberg (2004, p.83) “se os documentos são classificados de modo a refletir a organização e a função, podem ser dispostos em relação a elas”. Quando o arquivista compreende as funções subjacentes às estruturas montadas e consegue estabelecer a lógica que faz a ligação entre estrutura e função, é possível criar uma classificação que se mantenha apesar das mudanças administrativas que venham a ocorrer em períodos futuros, com pequenos ajustes.

Quando a classificação ocorre num momento posterior, quando o acervo já está no arquivo permanente, é muito difícil que o arquivista compreenda de imediato a relação existente entre a estrutura administrativa e as funções desempenhadas. Isso porque, passado o tempo, o reconhecimento da seqüência de alterações da estrutura administrativa é um processo muito mais complexo. Porém, as funções exercidas na esfera administrativa permanecem as mesmas desde que os objetivos da organização tenham se mantido ao longo do tempo. Nesse caso, mesmo que não seja possível determinar a esfera administrativa em que ocorrem funções, é identifica-las, como elemento agregador em todos os planos de classificação.

Ao longo dos últimos cem anos, as grandes marcas de evolução da Teoria da Administração parecem ter caminhando em duas direções. Primeiro, pela significativa ampliação da complexidade da atividade administrativa, com o aumento do número de funções especializadas, aplicáveis a cada área, como será tratado no capitulo destinado à configuração das funções administrativas na atualidade. Em segundo lugar, ao ampliar cada vez mais o poder decisório das diversas instâncias, justamente por causa da maior complexidade do processo. Quanto menos repetitiva a atividade, maior a necessidade de tomada de decisões, mesmo que cada uma delas tenha alcance limitado. Nesse sentido, a produção documental acompanhou esse processo, e para aquelas funções menos padronizadas, a variação de documentos tornou-se a regra. A mesma atividade pode estar refletida em tipos documentais diferentes, dependendo das variáveis e das modalidades daquela função e do perfil gerencial de quem cumpre a função. Por exemplo, um relatório e uma tabela ou gráfico podem expor as mesmas informações sobre o mesmo fato, em estruturas documentais bastante diferentes entre si.

Do ponto de vista da conceituação das organizações, além da Administração Científica, outra teoria social que influenciou fortemente a teoria da administração no século XX foi a Teoria da Burocracia, formulada por Max Weber. Enquanto Taylor e Fayol estudavam o problema da estrutura organizacional com o objetivo de estabelecer os princípios da administração relatados anteriormente, Weber estudava as organizações do ponto de vista sociológico e histórico, visando estabelecer um modelo de organização burocrática. Suas formulações influenciaram fortemente a Teoria da Administração porque formalizavam problemas encontrados também pelos teóricos da Administração. Fayol, principalmente, apresenta em seus princípios e

elementos de administração, de forma clara e precisa, parte dos conceitos que Max Weber delinearia como características da organização burocrática (MOTTA, PEREIRA, 1980, P. 172).

Weber havia percebido que durante a Revolução Industrial as mudanças no sistema produtivo foram acompanhadas de uma mudança na estrutura dos sistemas sociais. Ao longo dos séculos, grandes organizações como o Estado Moderno, a Igreja Católica, os Exércitos desenvolveram-se e ganharam importância na vida social. A Revolução Industrial possibilitou o florescimento de um novo tipo de organização, voltada à atividade econômica, a empresa.

Na Teoria da Burocracia de Weber, a organização burocrática é caracterizada como uma organização formalizada em normas escritas, incorporando uma sistemática de divisão do trabalho, organizada hierarquicamente e com regras e normas técnicas que regulam o desempenho dos cargos. Para ele, a organização burocrática seria o marco que separou a propriedade da administração. A partir da organização burocrática, o administrador de negócios passa a ser um profissional, funcionário assalariado, escolhido com base em sua competência técnica (LODI, 1980, p.94). Como vimos antes, esse ponto também era defendido por Fayol.

Entre as dimensões apresentadas por Max Weber para definir a organização burocrática, uma delas diz respeito diretamente à produção documental da organização. Trata-se do princípio da formalização. Para ele, todas as atividades da organização devem ser formuladas em documentos oficiais, tanto do ponto de vista da operação global da organização – em estatutos, regimentos, regulamentos – quanto das rotinas operacionais – nos procedimentos, por exemplo. Novamente, Fayol usava um princípio semelhante para descrever a função organizativa da administração.

Nesse período, parece haver uma grande preocupação com a padronização de procedimentos e o estabelecimento de mecanismos de controle nas organizações. Tanto Weber quanto Fayol, e também Taylor, ressaltam a necessidade de normas e procedimentos claros. Começa então a ganhar complexidade a produção documental de caráter normativo das organizações. À medida em que a estrutura administrativa se torna mais complexa, também é necessário que o arcabouço normativo que regula suas atividades contemple a nova configuração das organizações.

Ao mesmo tempo em que a estrutura normativa ganha força, com a produção de cada vez mais documentos, também o controle das atividades passa a ser objeto de atenção dos administradores. A emissão de uma série de novos relatórios e fichas de acompanhamento das atividades visa garantir que os procedimentos definidos previamente atinjam seus objetivos, tanto do ponto de vista de sua adequação com relação ao planejado, quanto ao acompanhamento da concretização do objetivo a que se propõe. É nesse momento que poderíamos delimitar o início da explosão documental referida pelos arquivistas com tendo seu ápice após a II Guerra Mundial.

Essa é justamente uma das características que posteriormente seria classificada por teóricos como uma das disfunções da Teoria da Burocracia. Sua aplicação prática nas organizações encontrou uma série de problemas não apontados por Max Weber na descrição do tipo ideal. Muitos críticos indicavam que a extrema rigidez do modelo não contemplava as diferenças individuais dos trabalhadores, o que influenciaria sobremaneira a operação efetiva da organização. Outra disfunção apresentada, ligada à produção documental, analisava que o excesso de formalismo e de "papelório" poderia prejudicar o funcionamento da organização. Ao tornar-se um fim em si mesmo, a produção de normas e de documentos limitaria a capacidade de criação e solução de problemas por parte dos funcionários, presos ao circulo vicioso da estrutura e dos procedimentos administrativos.

Nas décadas seguintes, as teorias administrativas tiveram o papel de criticar e estudar as lacunas deixadas tanto pela Teoria da Burocracia, quanto pela Administração Científica e Teoria Clássica, mas é inegável que a combinação dos preceitos indicados por Max Weber, Taylor e Fayol criaram as bases de todo o pensamento administrativo do século XX.

2.2.2 Eficácia, eficiência e racionalidade administrativa

Além da definição do modelo ideal da organização burocrática, três pressupostos da Teoria da Burocracia foram fundamentais para a formulação da teoria das organizações e parecem ter influenciado a teoria arquivística, no que se refere à gestão documental: os conceitos de eficácia, eficiência e racionalidade.

Eficácia é a capacidade de produzir efeito ou alcançar um objetivo proposto. Podemos considerar que a eficácia é, então, um principio básico da existência de qualquer processo documental, estando implícita no conceito de documento de arquivo. Ao definir-se arquivo como o conjunto de documentos produzidos ou acumulados no exercício de uma função, depreende-se que para cumprir uma função qualquer foi criado um documento, que foi preservado por ter produzido algum efeito (porque cumpriu sua função). Não se discute aqui a qualidade do efeito (bom, ruim, correto, incorreto...), apenas que ele tenha formalizado e registrado uma ação. Ao chegar ao fim de seu trajeto, alcançado o resultado esperado, o documento é eficaz. A eficácia diz respeito a "o que" foi feito.

A eficiência por outro lado, diz respeito a "como" foi feito. Trata-se da relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados. Um processo é mais eficiente tanto maior for a capacidade de obter o melhor rendimento e resultado, com o emprego do menor volume de recursos possível. Por isso, a eficiência é o princípio fundamental que rege a vida das organizações. Para elas, diferentemente dos outros sistemas sociais tradicionais, a busca da eficiência é condição de existência. A noção de produtividade embutida na concepção de eficiência, faz parte do próprio conceito de desenvolvimento e esse é um dos fatores que marca a importância das organizações no mundo moderno. É nas organizações que está inserida a condição para o desenvolvimento econômico, político e social (MOTTA, PEREIRA, 1980).

Um outro conceito, o de ato racional, complementa a representação da eficácia e da eficiência administrativa. Ao discutir a teoria da organização burocrática Fernando C. Motta e Luis Carlos Bresser Pereira (1980, p.23) definem o ato racional como aquele coerente em relação aos fins visados. Esse conceito está intimamente ligado ao de eficiência, uma vez que para ser eficiente não basta apenas que o ato exija o mínimo de esforço, mas também que guarde coerência com o objetivo original. Dessa forma, a eficiência seria um tipo especifico de racionalidade, aplicada à administração, sendo a empresa um tipo de organização onde a divisão do trabalho é racionalmente realizada e é dirigida em busca do aumento de produtividade, com critérios de eficiência. Para os autores, todo sistema social administrado seguindo critérios racionais e hierárquicos será uma organização burocrática. Este seria o único sistema possível de ser aplicado à organização de

tipo empresarial, uma vez que, com o crescimento e aumento da complexidade das organizações, é impossível ao proprietário controlar informalmente os funcionários.

Porém, é importante compreender que o modelo de organização burocrática idealizado por Max Weber é exatamente isso, um modelo ideal, que sofrerá alterações na aplicação prática de acordo com uma série de circunstâncias encontradas em cada organização. “Haverá organizações burocráticas mais flexíveis ou mais rígidas, mais formalizadas que outras, mais ou menos autoritárias. Mas todas serão organizações burocráticas desde que o sentido básico do processo decisório ocorra de cima para baixo” (MOTTA, PEREIRA, 1980, p. 13). A hierarquia e a formalização são as bases da organização.

Percebe-se, portanto, a íntima relação desses conceitos com os objetivos da gestão de documentos, definida como “o conjunto de procedimentos e operações referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (Lei 8.159/1991, art.3º). Podemos verificar, por essa definição, que a gestão documental é responsável por reduzir uma das disfunções da Teoria da Burocracia, que é justamente e falta de controle sobre a produção documental. Ao definir que a gestão documental atinge o documento desde sua produção, está claro que ela é uma parte importante do processo administrativo, na medida em que contribui para avaliar do ponto de vista documental se os procedimentos de controle formulados pela organização são eficientes e racionais nos resultados que apresentam.

Essa ligação fica clara quando analisamos três das funções administrativas definidas por Fayol do ponto de vista da produção documental: a organização – que aqui abordamos na sua faceta de normalização, e por isso passamos a denominá-la função normativa – a função de planejamento e a função de controle.

A função de organização, tal qual descrita por Fayol, está ligada à criação de uma estrutura normativa da organização que permita o desenvolvimento de suas atividades considerando os princípios de eficácia, eficiência e racionalidade administrativa. A estrutura organizacional, no enfoque de Fayol, e as normas e procedimentos técnicos, no enfoque de Taylor, devem estar formalizadas em documentos que permitam a execução dos objetivos da entidade, do nível institucional ao nível operacional.

A função de planejamento representa o momento de tomada de decisão e planificação dos destinos da organização, tanto em nível mais abrangente, no planejamento estratégico da empresa, quanto nos níveis gerencial da organização dos processos, e operacional, com a elaboração dos planos de execução das atividades definidas.

A função de controle é o complemento obrigatório das funções normativa e de planejamento. Em qualquer nível, “o controle é exercido para manter a conformidade entre o desempenho real e o esperado. Para isso é essencial que existam padrões que forneçam a base de comparações futuras e possam ser medidos” (TREWATHA, NEWPORT, 1979, p.213). Essa medição é realizada pelos instrumentos de controle definidos previamente na etapa de planejamento. Mais do que um processo fiscalizatório, o controle envolve a proposição de medidas de correção que possibilitem à organização retomar o processo tal qual planejado ou rever o planejamento de forma a adaptá-lo às condições reais da organização.

A formalização do controle, conforme descrito por Fayol, é concretizada por documentos, na medida em que cada relatório e folha de produção elaborada tem como objetivo registrar o desempenho das atividades das áreas e garantir a melhor atuação da organização. Essa função, tal qual definida, pode ser aplicada a qualquer outra função da empresa.

Podemos também considerar que tanto na função de organização quanto na função de planejamento há uma dimensão de controle, quando essas funções são formalizadas em documentos. A formalização teria por objetivo garantir, pelo registro, que as decisões tomadas, tanto normativas quanto de planificação, sejam mantidas no decorrer do tempo. É o registro que dá perenidade às decisões tomadas e, portanto também é uma forma de controle sobre o que foi decidido.

O controle deve estar presente em todos os estágios de funcionamento da organização, desde a produção na fábrica ou em qualquer tipo de área técnica, até a freqüência dos funcionários, dos pedidos realizados ao faturamento e recolhimento dos impostos a serem pagos.

Novamente, a eficiência e a eficácia administrativas são comprovadas e analisadas através dos documentos produzidos, podendo inclusive existir um mecanismo de verificação dos próprios documentos de controle, para saber se são

eficazes e eficientes no cumprimento de seu objetivo. Podemos dizer que esse seria um dos objetivos da gestão documental.

2.2.3 Normas técnicas e requisitos de qualidade

A partir da segunda metade do século XX, resolvidas as questões ligadas à operação e ao controle da produtividade dos trabalhadores, um outro conjunto de preceitos passou a influenciar significativamente o processo produtivo: o conceito de qualidade.

Ao lado da gradativa normalização de procedimentos e de padrões técnicos de produção que vinham sendo regulamentados desde o século XIX, a concepção moderna de qualidade aplicada à produção industrial vem do início do século XX. Com o incremento da produção das fábricas, proporcionado pelo desenvolvimento da teoria da Administração Científica, as perdas geradas pelo grande volume de trabalhadores que ganhavam por peça produzida e eram supervisionados apenas por um capataz, apresentaram aos administradores a necessidade de implantar um sistema de controle da qualidade do resultado final da produção. A partir da década de 1920, os primeiros inspetores de qualidade foram introduzidos nas fábricas norte-americanas e passaram a desenvolver métodos de controle paralelos à produção, o que fez surgir uma nova função na atividade produtiva: o controle de qualidade. Ao longo das décadas seguintes, e especialmente após o final da 2ª Guerra Mundial, o aumento da produção e da complexidade do processo produtivo, fizeram com que os sistemas de controle de qualidade evoluíssem rapidamente, até tornarem-se uma preocupação generalizada dos administradores de produção.

Ao mesmo tempo, a preocupação com a normalização das especificações técnicas de matérias-primas e produtos acabados, parâmetros necessários à definição da qualidade da produção industrial, demonstrava a necessidade de se criarem organismos responsáveis pela emissão de normas que estabelecessem parâmetros técnicos de qualidade para os produtos industrializados. Em vários países, entidades foram criadas com o objetivos de padronizar as especificações técnicas Ao final da 2ª Guerra, em 1947, era criada a *International Organization for Standardization* (ISO), federação internacional dos organismos nacionais de normalização, com o objetivo de facilitar a coordenação e a unificação internacional

dos padrões industriais. Desde sua criação, a ISO tornou-se responsável pela criação de normas técnicas em nível internacional, usadas como referência para definição de especificações de produtos no comércio Internacional, e reconhecida pela Organização Mundial do Comércio. No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), criada em 1940, tornou-se responsável pelo processo de normalização dos sistemas e procedimentos técnicos. Ela define as Normas Brasileiras (NBR), de acordo com os procedimentos estabelecidos para o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, formalizado pela lei 5.966/1973.

A partir da década de 1980, com o processo acentuado de internacionalização da economia a necessidade de normas internacionais tornou-se cada vez maior. Em 1987, a partir de uma norma britânica de qualidade, e sob a influência de diversas outras normas existentes nos Estados Unidos, foi lançado o conjunto de normas ISO 9000:1987, que implantou, pela primeira vez um modelo de gerenciamento de qualidade. Subdividida em normas especiais ligadas a projetos e desenvolvimento (ISO 9001:1987), produção (ISO 9002:1987) e inspeção final e testes (ISO 9003:1987).

Desde a criação da norma, e especialmente a partir do início da década de 1990, a certificação dos sistemas de qualidade baseados nos requisitos da ISO 9000 tornou-se um objetivo a ser alcançado para a maioria das empresas industriais, que perceberam a importância da qualidade num mercado consumidor cada vez mais exigente e competitivo. Se, num primeiro momento, para muitos empresários, a certificação tinha um caráter mercadológico mais acentuado, quase como se fosse uma estratégia de marketing, nos anos seguintes os benefícios trazidos pela padronização de procedimentos foram largamente disseminados. Somente após as primeiras recertificações percebeu-se a necessidade e a importância da implantação de processos de gestão de qualidade como instrumento de ampliação da produtividade, com reflexos na criação de novos mercados.

Com a certificação, os arquivos técnicos passaram a ter um novo grau de importância. Como decorrência do processo de certificação, as empresas certificadas passaram a receber semestralmente a visita de auditores das instituições certificadoras, para verificar a adequação dos procedimentos implantados. Nesse momento os arquivos técnicos passaram a receber maior

atenção. Um dos principais itens auditados era justamente a existência de documentos comprobatórios da aplicação dos procedimentos, denominados registros dos processos (com o significado de documentos de controle), em bom estado de conservação, disponíveis para utilização rápida e confiável.

A ISO 9000, como ficou internacionalmente conhecida, passou por duas reformulações, em 1994 e 2000, visando a ampliar os itens descritivos e detalhar os requisitos necessários. A reformulação de 2000 atualizou a norma e definiu a estrutura do sistema de gestão da qualidade em três normas, uma destinada aos fundamentos e vocabulário do sistema de gestão de qualidade (ISO 9000), uma voltada aos requisitos do sistema (ISO 9001) e a terceira com diretrizes para melhorias de desempenho do sistema (ISO 9004). Nessa revisão, foi incluído um item específico para tratar dos registros de controle. O item 4.2.4, denominado Controle de Registros, define que: "registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Registros devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte de registros" (ABNT, 2001).

É importante salientarmos a diferença presente na tradução brasileira da norma para o uso dos termos "documento" e "registro" [11]. O item geral que descreve os requisitos de documentação do processo de qualidade envolve dois níveis de documentos. O primeiro nível é o dos documentos normativos, ou seja, o manual do sistema da qualidade e outros manuais de procedimentos que se apliquem a cada atividade produtiva. Os registros por outro lado, designam os documentos de controle operacional, resultantes das atividades da produção, e que provam a eficácia do sistema. São relatórios de produção, gráficos de produtividade, entre outros documentos que podem comprovar a adequação das atividades realizadas pela organização em relação aos documentos normativos da qualidade.

Os termos utilizados para descrever as ações necessárias para controlar os "registros da qualidade" estão intimamente ligados à prática arquivística. Identificar

[11] A ABNT é responsável pela tradução das norma ISO no Brasil. Na versão original, são usados os termos *document* e *record*, traduzidos como documento e registro respectivamente.

os documentos existentes, os tipos documentais; armazenar adequadamente, definindo local e formas de arquivamento; proteger os registros, definindo procedimentos de segurança e embalagens adequados à proteção dos documentos, tanto convencionais quanto eletrônicos; garantir a recuperação da informação, definindo formas de indexação e ordenação; estabelecer prazos de retenção, tarefa das tabelas de temporalidade e, por fim, definir os procedimentos de descarte dos documentos. Embora os termos utilizados estivessem diretamente relacionados à existência de arquivos técnicos organizados, encontramos poucos relatos de experiência relativos à aplicação do conjunto de normas da qualidade aos arquivos, tanto do ponto de vistas da atuação do profissional de arquivo na gestão da qualidade das organizações, quanto na implantação de sistemas de qualidade voltados a arquivos.[12]

Entre outros, este parece ser um tema que ainda não está presente no rol de preocupações efetivas dos arquivistas do século XXI.

2.2.4 A evolução tecnológica e a influência dos sistemas de gestão empresarial na produção documental

Paralelamente à evolução da Teoria da Administração, durante a década de 1950, o uso de computadores para cálculos avançados e processamento de dados empresariais estava em plana expansão. O conceito de máquinas para contar esteve presente nos projetos de inventores desde o século XVII, mas somente na década 1880 o estatístico Hermann Hollerith desenvolveu, a partir do projeto de Charles Babbage para uma calculadora mecânica, aquele que seria o primeiro equipamento de processamento de dados da história, uma máquina leitora de cartões perfurados, para calcular os resultados do Censo dos Estados Unidos de 1890. A partir do sucesso dessa máquina, as primeiras empresas de processamento mecânico de dados começaram a se desenvolver. Durante toda a primeira metade do século XX, surgiram empresas prestadoras de serviços, que utilizavam cartões perfurados para processamento de dados.

[12] A título de exemplo, e como exceção à regra, podemos citar os trabalhos de Valéria Valls (1998; 2005) e o artigo do grupo de pesquisadores da Fiocruz, relatando a experiência de implantação de sistemas de qualidade aos arquivos de laboratórios de referência em saúde (PINTO, SANTOS, ARRUDA, 2005), além da importante artigo de Antonia Heredia Herrera (2007), sobre a relação entre gestão documental e qualidade.

Com a 2ª Guerra Mundial, e o grande impulso dado pelo governo americano às pesquisas técnicas para aplicações militares, o processamento de dados, já em meio eletrônico atingiu cada vez mais as grandes empresas. Durante a década de 1960 os centros de processamento de dados passaram a se popularizar, centralizando o processamento de informações e a emissão de relatórios, especialmente financeiros, em unidades internas nas próprias empresas, ou externas, quando realizadas em sistema de prestação de serviços. Nos anos seguintes, a evolução tecnológica possibilitou a ampliação das aplicações dos sistemas e a redução no tamanho dos equipamentos necessários. É nesse período que surgem os primeiros sistemas gerenciadores de bancos de dados que possibilitavam a organização das informações tratadas, evitando duplicidade e facilitando a análise. Com isso, os antigos CPDs começaram a se transformar em bibliotecas de informações (KEEN, 1996).

A possibilidade de produzir e emitir relatórios por meio de processamento de dados modificou fortemente a atividade administrativa em áreas como finanças, contabilidade e administração de pessoal, pela capacidade de automatizar o grande volume de trabalho com cálculos e operações matemáticas complexas. No Brasil, apesar dos bancos terem iniciado a utilização de estruturas de cartões perfurados ainda na década de 1950, a grande evolução dos sistemas e suas aplicações documentais tornaram-se mais visíveis nos arquivos a partir da década de 1970, justamente com a disseminação dos sistemas de informação. A aquisição de pacotes de softwares e contratação de empresas (bureaux) de informática tornou-se mais acessível aos empresários de médio porte, iniciando a popularização dos bancos de dados. É nesse período que encontramos os primeiros documentos arquivados em formulário contínuo zebrado – o tipo de papel que utilizava faixas horizontais coloridas, normalmente verdes, para impressão de relatórios gerados por processamento de dados.

É interessante notar que a influência de Hermann Hollerith foi tão forte para o desenvolvimento de equipamentos de processamento de dados, que até hoje o nome holerite designa, no senso comum, os recibos de pagamento de salários processados mecanicamente, comuns a partir da década de 1970.

Na década de 1990, os sistemas empresariais transformaram-se num fenômeno mercadológico, com a criação de uma indústria bilionária de

desenvolvimento e implantação de softwares. Os pacotes de sistemas empresariais estavam disponíveis e acessíveis para grandes, médias e pequenas empresas, mas ainda eram soluções que atendiam individualmente determinadas funções da empresa. Nesse período, encontramos pacotes de softwares para gestão financeira, emissão de relatórios contábeis, folha de pagamento, entre diversos outros produtos.

Até então, os bancos de dados eram utilizados essencialmente para gerenciamento de informações, mas não para seu arquivamento. Os dados processados geravam relatórios impressos, estes sim arquivados, mais ou menos da mesma forma que no início do século era feito com os relatórios convencionais. Nesse momento, duas grandes mudanças ocorreram. Primeiro, o barateamento dos equipamentos e dos softwares utilizados, possibilitou a ampliação do uso da infra-estrutura de informática para guarda das informações processadas em meio eletrônico, por períodos maiores. Os administradores passaram a recorrer a dados retrospectivos diretamente do banco de dados, mesmo que ainda houvesse o relatório impresso, arquivado especialmente para finalidades legais.

A outra grande mudança foi a gradativa incorporação de sistemas de integração de funções aos pacotes comercializados. É o início da utilização dos sistemas denominados *Enterprise Resource Planning* (*ERP)*, ou sistemas de gestão integrada de recursos empresariais. Esses sistemas foram criados para dar suporte e coordenar os processos e áreas funcionais de qualquer organização, valendo-se de uma base de dados única, na qual todas as transações estivessem registradas. Composto por módulos integrados, podem atender a cada área funcional ou processo, como Finanças, Produção, Custos, Vendas, Recursos Humanos, entre outros, e coordenar suas ações (SACCOL, 2003, p. 325).

Surgidos a partir da evolução de softwares de gerenciamento da produção, os sistemas ERP alteraram completamente a gestão empresarial, exigindo que os administradores produzissem uma mudança cultural, passando de uma visão departamental da gestão, para uma visão baseada nos processos administrativos, o que possibilitou a integração de diversas funções administrativas antes realizadas de maneira segmentada. Por exemplo, a entrada de uma previsão de venda permite a elaboração de um plano de produção e de um plano de compras, os quais servem

de suporte para a área financeira simular o fluxo de caixa da empresa, com base em parâmetros definidos nas demais áreas (PANITZ, 2006, P. 54).

Neste período, a área de gestão empresarial adotou o termo “processo” para designar todas funções e atividades realizadas no âmbito de cada uma das grandes funções empresariais, com o objetivo de enfatizar o caráter processual existente na realização das funções e atividades, e a integração existentes entre elas, numa cadeia de ações interligada. Conforme Fayol preconizava no início do século com a função de coordenação, a interdependência entre as atividades voltava a ser valorizada e os sistemas de ERP também tinham essa finalidade.

Sua relevância fica clara num estudo de caso que pesquisou os critérios utilizados para aquisição de um sistema ERP por uma empresa industrial, envolvendo várias unidades e funções administrativas, os pesquisadores descreveram o levantamento de processos. Os processos foram agrupados de acordo com dois critérios: segundo o conceito clássico de atividade-fim e atividade-meio; e segundo a localização do processo na empresa, ou seja, se o processo era executado de forma corporativa ou específica em cada unidade do grupo. Todos os processos de todas as empresas do grupo foram mapeados e documentados, principalmente quanto ao conjunto de informações que recebem, tratam e expedem. Vários documentos internos foram revisados e padronizados. A tabela a seguir resume os processos empresariais mapeados para implantação do Sistema ERP.

Quadro1: Processos empresariais mapeados para implantação de sistemas ERP (TONINI, 2003, p.46/47).

Atividades	**Funções**	**Processos**	**Processos**	
Atividades-fim	Suprimentos		Corp.	Unidade
		Compras	x	
		Transporte		x
		Importação	x	
		Seguros	x	
		Recebimento		x
		Planejamento e controle da Produção		x
		Estoque		x
	Industrial	Engenharia		x
		Produção		x
		Manutenção		x
		Gestão da qualidade	x	
	Comercial	Marketing	x	x

Atividades	Funções	Processos	Processos	
		Vendas		x
		Exportação		x
		Faturamento		x
		Distribuição		x
		Pós-venda		x
Atividades-meio	Recursos Humanos	Apropriação de Mão-de-Obra		x
		Folha de Pagamento	x	
		Administração de pessoal	x	
	Finanças	Contas a pagar	x	
		Contas a receber	x	
		Tesouraria	x	x
	Controladoria	Escrituração fiscal e impostos	x	
		Controladoria	x	
		Custos Industriais	x	x
		Planejamento empresarial	x	

Em outro estudo, para verificar as mudanças organizacionais ocorridas pela implantação e utilização dos sistemas ERP, os pesquisadores perceberam que ela provocara mudanças na estrutura organizacional. A integração das informações teria promovido e facilitado as ações de planejamento e aumentado o nível de controle sobre o trabalho. Numa das empresas estudadas, o aumento da autonomia de decisão e a redução da supervisão direta ao trabalho dos subordinados pelos gestores foi justificada pela transferência dessa supervisão aos sistemas, por meio do controle exercido pelos mecanismos de rastreamento de informações nele existentes. Da mesma maneira, os pesquisadores também identificaram o aumento do grau de formalização das organizações. Embora tenha ocorrido uma diminuição de controles manuais e de documentos impressos, a formalização teria se ampliado pela transposição para o sistema de controles antes realizados individualmente pelos funcionários. Isso levou à maior padronização dos processos de trabalho (SACCOL, MACADAR, SOARES, 2003, P.177-183). Como indicado neste estudo, atualmente, muitos dos documentos de gestão das mais diversas funções atendidas pelos sistemas de ERP tiveram seus formatos alterados e passaram a ser gerados e armazenados em meio eletrônico.

Embora na instância governamental, especialmente nos Estados Unidos e Europa, os arquivistas viessem discutindo o impacto das tecnologias da informação desde a década de 1970, e tenham produzido diretrizes para o tratamento desses acervos, no Brasil a discussão sobre o tratamento dos arquivos eletrônicos das

instituições públicas, parece ter tomado fôlego somente a partir da década de 1990. No caso das organizações privadas, como era de se esperar, o processo tem sido mais lento. Hoje os arquivos das organizações que já possuem sistemas integrados vivem um momento de transição. Enquanto os gestores das áreas de tecnologia da informação ainda se preocupam com os melhores resultados operacionais dos sistemas, os arquivistas começam a se envolver efetivamente na discussão sobre os modelos de arquivamento por longos períodos, daqueles documentos produzidos no âmbito dos sistemas de gestão empresarial. Ainda que não diretamente relacionado aos documentos eletrônicos produzidos pelos sistemas ERP, Rosely Curi Rondinelli cita um primeiro estudo de caso sobre a produção documental em meio eletrônico em ambiente empresarial - a dissertação de mestrado de Anna Carla Almeida Mariz, intitulada "O correio eletrônico e o impacto na formação dos arquivos empresariais: estudo dos casos da Shell e do Club Mediterranée" (MARIZ, 1997 apud RONDINELLI, 2002, p.35).

O resultado que esta grande mudança tecnológica produzirá nos arquivos e nos arquivistas das organizações privadas somente poderá ser completamente sentido em alguns anos, quando a maior parte dos documentos arquivados já não for encontrada em formatos convencionais e estiver transitando em meio digital, da produção ao efetivo arquivamento.

O grande desafio dos arquivistas parece ser identificar dentro das novas estruturas de tecnologia da informação os correspondentes dos antigos documentos produzidos em meio analógico e identificar aqueles que ainda devem permanecer como documentos em meio eletrônico, e os que se tornaram apenas etapas do processo, sem necessidade de registro documental para posterior comprovação. Nesses casos, teríamos uma redução de documentos tradicionais, pois a função passa a ser cumprida de maneira processual, em que várias operações estão interligadas e dados e informações passam a fazer sentido dentro do processo analítico, reduzindo a necessidade de intervenção humana no meio do processo e, consequentemente, resumindo a produção documental àqueles documentos finais que registram a conclusão do processo.

Mesmo com as grandes mudanças trazidas pela inserção das tecnologias da informação no ambiente administrativo, parece não ter havido grandes mudanças conceituais nos processos administrativos e seus documentos. As alterações foram

instrumentais, no sentido de que os documentos seriam produzidos, calculados, impressos em modernos equipamentos eletrônicos e não mais em máquinas de escrever ou de calcular. Porém, ao analisarmos a estrutura documental desses relatórios, pode-se perceber que poucas alterações ocorreram em formato e conteúdo. Um administrador financeiro hoje facilmente compreenderá os documentos financeiros ou contábeis dos séculos 18 e 19, pois as bases do conhecimento são as mesmas.

Um contador ou financista do século 19 precisaria de um pouco mais tempo para compreender a complexidade das relações financeiras atuais, mas certamente não teria grandes problemas técnicos para se empregar como assistente contábil nos dias de hoje. As diferenças mais importantes encontram-se no ambiente de trabalho.

2.2.5 A abordagem humanista das relações de trabalho

Uma abordagem que ainda não havíamos considerado é a abordagem das relações humanas no ambiente de trabalho. Uma das grandes críticas feitas à Administração Científica era o fato de ela utilizar uma abordagem eminentemente mecanicista do trabalho. Ao escreverem suas obras, tanto Taylor quanto Fayol estavam preocupados com questões técnicas e estruturais da organização, mas não haviam considerado o fator humano na aplicação de suas teorias, a não ser nas questões de ordem e disciplina, necessárias ao processo fabril. Após um período de incorporação de um grande volume de trabalhadores pela indústria, a partir da década de 1930 o tratamento dado ao trabalhador – ao operário, principalmente – começou a gerar uma série de críticas à aplicação das técnicas desenvolvidas por Taylor.

O excesso de formalismo do modelo de Max Weber levou os críticos a identificarem uma nova disfunção da teoria da burocracia, relacionada à despersonalização do relacionamento dos envolvidos no processo administrativo. Ao mesmo tempo, passa-se a ter a percepção de que havia uma 'organização informal' nas organizações, em paralelo à estrutura formal descrita pelo modelo burocrático.

A partir da década de 1920, com o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho, uma nova linha de interpretação começou a se desenvolver. A experiência

mais significativa, e que iniciou uma grande mudança teórica nas relações organizacionais entre empregadores e empregados, foi o experimento de Hawthorne, comandado por Elton Mayo e uma equipe da Universidade de Harvard, numa fábrica da Western Electric, localizada no bairro do mesmo nome. Realizado entre os anos de 1927 e 1933, tinha o objetivo inicial de indicar a influência da iluminação no ritmo de produtividade de uma linha de montagem de relés elétricos. Durante o desenvolvimento da pesquisa, várias ocorrências não previstas surpreenderam os pesquisadores. Ao contrário do esperado, o comportamento dos operários não era alterado somente pelos estímulos e benefícios diretos introduzidos no ambiente de trabalho. Mais do que isso, perceberam que o relacionamento interpessoal e novos mecanismos de liderança, derivados das condições da aplicação da pesquisa, eram responsáveis por uma alteração significativa na produtividade dos trabalhadores. Dessa observação originou-se uma das principais conclusões do grupo. O trabalho é uma atividade grupal: o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos físicos e pecuniários de produção. Nas questões relativas à organização do trabalho e de seus resultados, os trabalhadores não reagem como indivíduos, mas como membros de um grupo. As mudanças tecnológicas tendem constantemente a romper os laços informais de camaradagem dentro do trabalho e privar o operário do espírito gregário responsável pela produção (LODI, 1981, p.69).

Como testemunha dessa importância, há o relato recorrente, tanto nos textos de Teoria da Administração quanto na memória de trabalhadores que conhecemos, sobre um acerto informal de produtividade “autorizada” pelo grupo de companheiros de trabalho. O novo empregado que, na ânsia de ser visto como produtivo, ou porque realmente o fosse, produzisse acima de uma cota previamente estabelecida pelo grupo, seria rapidamente chamado a se explicar, para evitar que prejudicasse os demais, obrigando-os a produzir além do que eles consideravam adequado. A existência de controles, nesse caso, é a razão da preocupação. Na medida em que é possível registrar a produção de cada máquina e homem, é possível identificar onde estão os desvios, para mais ou para menos.

A partir dessas descobertas e dos estudos realizados posteriormente, teve início o desenvolvimento de um conjunto de teorias a respeito das relações no trabalho. Com o passar do tempo, a chamada Escola de Relações Humanas - nome

dado ao conjunto de teorias elaboradas nesse período - também foi questionada e criticada justamente por deixar de lado os aspectos tratados pelos seguidores da Administração Científica. Mas estava aberto um novo caminho para o desenvolvimento da organização, baseado na atenção às necessidades do trabalhador. Simultaneamente, as conquistas legais obtidas especialmente entre a década de 1930 e 1940, já apresentadas no capítulo anterior, obrigaram os empresários a se preocupar com esses problemas, menos porque assim o desejassem e mais por uma exigência legal.

Somente após a década de 1950 nos Estados Unidos e Europa, e na década de 1970 no Brasil, esses temas passaram a influenciar fortemente a atividade empresarial. Ao lado da saúde e segurança do trabalhador, temas como treinamento, motivação, integração profissional passaram a fazer parte das preocupações dos dirigentes, no sentido de garantir o aumento da produtividade e da eficiência. A partir de então as relações de trabalho, antes relegadas às questões de Departamento de Pessoal, passaram a ser organizadas considerando os trabalhadores também como recursos da organização, os Recursos Humanos. E por isso, deveriam ser incrementados de forma a garantir a melhor utilização de seu potencial.

Se inicialmente, especialmente para Taylor, a preocupação estava centrada na produtividade do trabalhador, ao longo das décadas gradativamente ocorreu a transferência para uma abordagem comportamental da administração, indo da percepção do homem como máquina ao homem integral. Da mesma forma evoluiu o conceito de administração de pessoal, como formalização legal das relações de trabalho, para um conceito voltado à integração e desenvolvimento profissional.

Do ponto de vista documental, poderíamos dividir esse processo em dois momentos. Primeiro, ainda nas primeiras décadas do século XX, a difusão de normas e procedimentos operacionais levaram à necessidade de estabelecer uma estrutura de treinamento de equipe. Os manuais de práticas das mais diversas atividades, inicialmente a cargo do próprio líder ou capataz, foram se tornando gradativamente mais elaborados à medida que as organizações também se tornaram mais complexas. O segundo momento, ocorre a partir da década de 1950, com a incorporação de temas voltados à motivação, avaliação de desempenho, desenvolvimento pessoal entre outras ações. Tanto como técnica administrativa,

como quanto representante da cultura organizacional, o fator humano tornou-se um dos aspectos mais importantes a serem tratados.

Além das questões de desenvolvimento, ao longo das décadas de 1960 e 1970, um conjunto de novas teorias sobre a comunicação organizacional consolidou-se, apresentando uma nova abordagem das relações de trabalho: a existência de sistemas de comunicação diferenciados dentro da estrutura organizacional, que influenciavam significativamente as posturas pessoais. Esses estudos evoluíram no sentido do desenvolvimento do conceito de cultura organizacional.

2.3 Memória: cultura organizacional

A cultura organizacional influencia fortemente a gestão administrativa das organizações de uma maneira difícil de perceber à primeira vista. A compreensão de que realmente há uma estrutura informal operando no meio da entidade e influenciando sua administração é o primeiro passo para distinguir a existência de um conjunto de práticas que refletem mais do que as exigências legais ou a aplicação das teorias da Administração. Como resultado dessa influência, a produção documental de cada organização sofrerá variações de acordo com a interpretação particular que os gestores atribuírem a cada obrigação ou prática comum.

Um dos resultados da configuração da cultura organizacional é a criação de mecanismos de reprodução que têm na produção documental uma fonte importante de legitimidade. A criação de ícones representativos do que é e de como age uma determinada organização é um dos instrumentos utilizados para isso.

2.3.1 Elementos definidores da cultura das organizações

Os estudos da Escola de Relações Humanas aliados à evolução da Psicologia Organizacional ampliaram fortemente o estudo sobre como a existência de uma organização informal paralela à estrutura formal das organizações influenciaria as relações em seu interior.

A partir da década de 1910 as pesquisas sobre Psicologia Organizacional começaram a se ampliar, dando um novo enfoque às relações interpessoais

ocorridas no âmbito das organizações. Podemos identificar as primeiras características dessa abordagem na obra Mary Parker Follet, pesquisadora pioneira nessa linha de atuação. Diferentemente da Escola de Relações Humanas, que possuía uma abordagem voltada à integração do funcionário ao ambiente de trabalho, pelo treinamento ou por fontes motivacionais, a Psicologia Organizacional estava, em seus primórdios, voltada a compreender como os indivíduos se inseriam neste ambiente. Em suas pesquisas, Mary Parker observou a existência de diferenças entre os gerentes de indústrias e os administradores do serviço público no tratamento dado aos problemas de administração de conflito, relações de poder e controle de suas organizações (LODI, 1981, p.81). Essa diferença poderia ser explicada pelas características ambientais existentes em cada tipo de organização.

Nas décadas seguintes, o avanço dos estudos relativos à Psicologia das Organizações e a percepção dos teóricos da Administração sobre a importância das questões psicológicas, já identificadas pela Escola de Relações Humanas, especialmente nos resultados do experimento de Hawthorne, evoluíram significativamente na análise das relações existentes entre a organização formal e a organização informal. Chester Barnard imaginou uma interação contínua entre elas. A organização informal, na medida em que se torna eficaz, formaliza-se e explicita suas atitudes e instituições. A organização formal, uma vez estabelecida, começa a criar organizações informais para se comunicar e para coordenar mais eficientemente, num ciclo contínuo de mudança (LODI, 1981, P. 86)

Mesmo que a partir da década de 1950 muitos dos preceitos da Escola de Relações Humanas tenham sido criticados por sua parcialidade, as questões essenciais levantadas por essa linha de pensamento e pela Psicologia Organizacional abriram importante campo de pesquisa voltado às questões de autoridade, liderança, comunicação organizacional, entre outras, culminando no desenvolvimento do conceito de cultura organizacional, definida por Edgard Schein (apud ROTHMANN, COOPER, 2009, p.229) como

> "um padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram suficientemente bem para ser considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esse problema" .

Os problemas de adaptação externa a que a definição se refere estão ligados aos elementos do meio ambiente onde está inserida a organização – mercado, tecnologia, questões políticas e sociais. Os problemas de integração interna referem-se à articulação de forças que operam dentro da organização e sua coordenação em benefício dos objetivos organizacionais.

Maria Tereza Leme Fleury (2007, p.21) propõe uma definição com algumas características diferentes da de Schein. Para a autora,

> "a cultura organizacional 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 agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação".

A partir da década de 1980, várias pesquisas têm sido realizadas especificamente sobre a criação, a manutenção e a mudança da cultura organizacional. Analisando as diversas linhas de pesquisa, Maria Tereza Leme Fleury dá exemplos de pesquisas que partem da premissa da cultura como variável interna das instituições e diz que "a cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como a estrutura, a tecnologia e o estilo de liderança. Da consistência desses vários fatores depende o sucesso da organização" (FLEURY, 1987, p.10).

Janice Beyer e Harrison Trice afirmam que: "para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível" (BEYER, TRICE, apud FLEURY, 2007, P.19). Segundo levantamento realizado por Maria Ester Freitas (1991, p.13-37) sobre como os diversos pesquisadores identificam os elementos que compõem a cultura organizacional, a autora conclui que ela é composta principalmente de: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, heróis e tabus. Para ela a relação entre esses elementos e a cultura organizacional não é visível aos componentes da organização. Essa rede de concepções, normas e valores, tomadas como certas, permanecem submersas à vida da organização, como um subconsciente corporativo, operando e definindo comportamentos de todos os envolvidos.

Sobre esse assunto, Edgard Schein (2009, p.23) diz que a cultura organizacional pode ser apreendida em diversos níveis, ou graus de percepção do fenômeno cultural pelos observadores. Ele entende que há níveis mais superficiais de percepção e níveis mais profundos, muitas vezes inconscientes. O nível mais superficial é o nível dos artefatos, que incluem estruturas, objetos e processos organizacionais visíveis por seus membros. Além de questões ligadas ao ambiente físico e comportamental (como linguagem e vestuário), neste nível estão incluídos os mitos e histórias contadas, rituais e cerimônias. Podemos incluir neste nível os documentos, muitos deles revestidos de um caráter icônico, representações figurativas da cultura organizacional.

Um segundo nível é o das crenças e valores assumidos pelos membros da organização. Originalmente esses valores pertenciam a um ou alguns membros do grupo, que os passaram aos demais membros, num processo de comunicação fortemente influenciado pelos mecanismos de liderança intrínsecos à gestão administrativa.

O terceiro e mais profundo nível elencado por Schein é o nível das suposições fundamentais básicas – que definem como os membros do grupo percebem, pensam e sentem a cultura à sua volta. Como resultado do compartilhamento de valores e de sua adequação social, acabam por ser introjetados no comportamento dos participantes da organização. Em muitos casos essas suposições, também chamadas de pressupostos básicos, estão tão arraigados na cultura organizacional que seus membros sequer se dão conta de quanto eles interagem nas relações de grupo.

2.3.2. Documentos como artefatos da memória

Voltando aos elementos levantados por Maria Ester Freitas (1991), vamos tentar analisar como alguns deles, representativos do nível dos artefatos visíveis - no nosso caso registrados em documentos - podem influenciar os demais níveis da cultura organizacional.

Primeiro as histórias e os mitos da organização. É no nascimento da organização que tem início o processo de construção da cultura organizacional; e os fundadores terão papel preponderante neste processo. É esta primeira geração de

líderes que forjará o caminho que a organização percorrerá até constituir esse "conjunto de pressupostos básicos" que determina sua cultura. O registro das histórias e sua posterior divulgação podem ocorrer de duas formas. Primeiro, pelo relato oral, passado de pessoa a pessoa, num processo de construção de narrativas, comprovadas ou não, que permanecem no imaginário coletivo dos participantes da organização e vão sendo reproduzidas ao longo do tempo.

Em um segundo momento, normalmente numa fase de transformação ou como ritual de celebração, a organização providencia o registro escrito dessa história, das mais variadas formas, desde matérias especiais até um livro comemorativo. Esses documentos cumprem o papel de traduzir para as novas gerações da organização os relatos mais importantes do ideal corporativo que a direção da organização deseja fixar. Não necessariamente, os relatos que persistem serão os mesmos do início da organização. A cada período, novas histórias vão sendo incorporadas e as antigas podem sofrer mudanças de conteúdo, que se adaptem à nova condição da organização. Alguns personagens aparecem e outros desaparecem num processo contínuo de reescrita da história organizacional.

Esses livros comemorativos ou de 'história corporativa', muitas vezes cumprem um papel de comunicação que nada tem a ver de fato com a História, enquanto disciplina. Ganham uma dimensão política, priorizando a construção de uma imagem da organização que se deseja transmitir, tanto interna quanto externamente. Também acabam por reproduzir as relações de poder no interior da organização, num reforço à legitimidade da autoridade exercida, como instrumento para consecução dos objetivos da organização.

> "As histórias de empresas, quando assumem um tom laudatório, contêm fatalmente um elemento de instrumentalidade do poder voltado à consecução de "nobres" objetivos. O poder gera ambigüidade em todos, inclusive em quem se propõe a analisá-lo, pelo simples fato de que não sendo ele distribuído equitativamente, se fica fadado a verificar se quem fala e analisa está entre os que o possuem ou entre os que, por não possuí-lo, passam à condição de subordinação" (BERTERO, 2007, p. 38).

Num contexto de pesquisa da cultura organizacional, por outro lado, as informações relatadas pelos funcionários e decodificadas pelo pesquisador podem permitir a compreensão do contexto cultural e da evolução da estrutura administrativa e dos procedimentos e funções ao longo de sua existência. Ao propor

a análise do universo simbólico da organização com base na leitura histórica, os autores sugerem que alguns pontos devam ser levados em consideração: o processo de criação da identidade empresarial, as condições de trabalho e a elaboração de práticas administrativas, as relações de poder entre as categorias de empregados. Estes temas estão brevemente resumidos no relato a seguir, retirado de um estudo de caso, realizado no início da década de 1980, numa empresa mineradora brasileira, à época com cerca de 40 anos de existência. Esse relato faz parte do levantamento de dados sobre o valor simbólico existente nas relações interpessoais dentro das organizações (FLEURY, 2007, p.119/120).

> "As práticas de administração de pessoal eram simples, pouco formalizadas, atendendo às necessidades mais imediatas do processo produtivo. O processo de recrutamento e seleção era feito de maneira informal pelas chefias intermediárias, acionando sempre que possível as redes de parentesco e amizade entre os empregados. A indicação constituía um primeiro critério para seleção do novo empregado(...) O processo de qualificação era feito de forma pontual, segundo as necessidades mais imediatas de preenchimento dos postos de trabalho e segundo critérios bastante personalizados (os supervisores transferiam seus empregados de um posto para outro, facilitando, ou em certos casos, impedindo o processo de qualificações). As práticas administrativas de pessoal se resumiam aos processos formais de admissão e demissão dos trabalhadores: o fichar o empregado. É importante ressaltar que do ponto de vista do trabalhador, o ser fichado e ter os seus direitos constituía um dos principais atrativos para se empregar na empresa. O relato de um empregado aposentado é a esse respeito significativo: "Naquele tempo não tinha escolha. Era a empresa ou o Banco do Brasil. A maioria entrava para a empresa, o filho do ferroviário ia trabalhar na estação, pegava um treinamento trabalhando de graça e depois era admitido. 'O ambiente era muito familiar: pai e filho trabalhavam juntos.'(...)
>
> A primeira instância do poder era representada pelos engenheiros, que acumulavam funções técnicas e diretivas. Representavam a autoridade suprema e legítima por seu conhecimento diferenciado, adquirido nas escolas superiores. investia-se na formação dos engenheiros, visando-se obter não só um grupo qualificado, mas também coeso e comprometido com a própria empresa. A segunda instância era representada pelas chefias intermediárias: os feitores, administradores que passaram a ser chamados encarregados, supervisores. Estes detinham a autoridade necessária para disciplinar, em certos casos organizar e exigir produção e até mesmo para recompensar, à medida que a não-formalização dos procedimentos de administração e pessoal lhe conferia poder sobre as possibilidades de carreira de seus subordinados. As relações entre os dois grupos eram revestidas de forte dose de ambigüidade: ora eles constituíam um 'nós coletivo', ora se colocavam como pólos opostos da relação de trabalho."

Num momento posterior, quando é necessário o reforço da cultura organizacional, já consolidada durante a etapa de crescimento, com o objetivo tanto manutenção da cultura, quanto de reprodução para os novos participantes da organização, esses mecanismos podem ser acompanhados de objetos que dêem concretude aos valores da organização. Segundo Bertero (2007, p.41), este é o momento em que a rede de comunicações da organização passa a divulgar a cultura, reproduzindo seus valores em documentos e objetos, como os manuais de integração, onde sempre aparece uma versão resumida da história da entidade. É o que também acontece com os brindes recebidos pelos funcionários nos mais variados eventos.

Os eventos organizacionais estão dentro de outra categoria apontada por Beyer e Trice, como elementos qualificadores da cultura organizacionais: os rituais e cerimônias. Facilmente identificáveis, mas de difícil interpretação, os rituais estão divididos em: ritos de passagem, representados pelos processos de integração e treinamento; os ritos de confirmação, representados pelos seminários de reforço de identidade organizacional; os ritos de reprodução, representados por atividades de desenvolvimento organizacional; ritos de redução de conflito, representados pelos processos de negociação coletiva; os ritos de integração, como festas de natal e outras, e por último, os ritos de degradação, representado pelo processo de substituição de um alto executivo (FLEURY, 2007, p.19).

Desses, podemos destacar três, pela sua presença constante nos acervos documentais das organizações: os ritos de passagem, os ritos de confirmação e os ritos de integração. Assim como os mitos e as histórias, os rituais celebrados produzem documentos que pretendem preservar o sentimento ligado ao momento e aos valores transmitidos.

Os rituais de passagem, representados pelos programas de treinamento e integração de novos funcionários representam estratégias de socialização responsáveis pela reprodução do universo simbólico da organização. É nesse momento que o novo funcionário toma contato com a concepção de cultura predominante no grupo. Ao mediar a relação entre os indivíduos e a organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade dessa organização. Além das políticas de recepção e desenvolvimento de pessoas, também as políticas de remuneração e carreira são

fundamentais nesse processo. Por essa análise, os processos de socialização de novos membros, de comunicação, de estabelecimento as políticas de recursos humanos e da organização dos processos de trabalho se configuram como importantes formas de compreensão da cultura organizacional.

Dentre os principais documentos representantes deste ritual estão os regulamentos, códigos de conduta ou, mais modernamente, os kits de integração de funcionários, incluindo os documentos citados anteriormente, mas também os brindes e, em alguns casos, materiais de comunicação, como filmes ou folhetos institucionais. Em parte dessas ações, o objetivo de encantamento do funcionário é, claramente, um mecanismo de reprodução e valorização da cultura da qual o novo integrante passa a fazer parte.

Os rituais de integração, como as festas de um modo geral, sejam de final de ano, de aniversário da empresa, entre diversas outras possibilidades, fornecem experiências aos empregados que possibilitam a interação e a integração de um modo que não é viável no ambiente de trabalho. Nesses momentos são transmitidos valores e regras de comportamento sem a necessidade de utilização de normas expressas. Esses eventos também são muito representativos na montagem de alguns mitos prevalentes nas organizações mais longevas. Especialmente o mito da grande família, que atravessa gerações, e é retomado constantemente pelos funcionários mais antigos.

> "Na cultura da empresa, a quebra do ideal da grande família e a substituição pela imagem da organização burocrática é mediada por momentos ritualizados de confraternização, em que se procura recuperar o mito da grande família. Os momentos de festa, acionados por motivos justificados dentro dos valores dominantes da empresa: uma meta da produção atingida, uma inauguração, são muito significativos; neles todos se confraternizam de igual para igual, e o empregado pode aproximar-se do diretor e levar suas questões, seus problemas, sem passar pelos canais burocráticos" (FLEURY, 2007, p.124).

O processo de comunicação utiliza esses elementos no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização. Tanto pelos meios formais de comunicação, sejam orais (reuniões, telefonemas) ou escritos (jornais, circulares, correspondência), ou ainda pelos meios informais, representados pelas redes de relacionamento interpessoal estabelecidas entre os membros do grupo, é

possível apreender e compreender as formas de cultura predominantes na organização. Por fim, a estrutura dos processos de trabalho possibilita visualizar as relações de poder existentes no âmbito da organização, indicando as estratégias de dominação ali presentes.

Nos dois casos, percebemos a existência de objetos concretos resultantes das manifestações culturais representadas. A produção documental é um dos resultados dessa representação. O registro documental dos processos citados anteriormente é um dos exemplos de como a cultura organizacional pode influenciar a produção documental das organizações.

Ao registrar um evento comemorativo qualquer há obviamente a função de comunicação sendo cumprida. Ele é registrado inicialmente para ser divulgado nos meios de comunicação da organização. Porém, muitas vezes, as festas são registradas fotograficamente em volume muito maior do que seria necessário se o único destino fosse a publicação nos veículos de comunicação interna da organização. Com o passar do tempo, essas reportagens fotográficas acabam por serem destinadas a compor a chamada “memória da organização”.

Isso também acontece com os livros comemorativos que, após serem distribuídos aos interessados no evento que lhe deu origem, passam a ser discretamente exibidos nas salas de espera de muitas diretorias. Esse documento terá destaque como “memória da organização”, por se tratar de um registro direto e oficial da sua ‘história’. Em ambos os casos, esses documentos tornam-se artefatos da memória da organização, de tal modo que seja possível visualizá-la através deles.

Memória, por outro lado, é um conceito complexo. “Como propriedade de conservar certas informações, remete-nos a um conjunto de funções psíquicas, graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou que ele representa como passadas” (LE GOFF, 1992, p.423). Memória é, portanto, uma representação.

Então, podemos considerar que a memória de uma organização é a representação, ou o conjunto de representações, que o grupo faz do passado dessa organização, a partir dos elementos disponíveis para isso. Por ser coletiva, no sentido de construção social, que Maurice Halbwachs (1990, p.53) nos dá, a

memória contribui para “evocar as lembranças impessoais, na medida em que elas interessam ao grupo”. Esse conceito de memória traz em si a mesma possibilidade de que o documento seja utilizado como artefato da cultura organizacional, que os teóricos da psicologia organizacional demonstram.

É na análise sobre a forma como as organizações utilizam seus documentos para representar o passado que podemos compreender o significado da memória dessas instituições.

2.3.3. Os centros de memória empresarial

Conforme vimos anteriormente, o processo de compreender a cultura organizacional implica no estudo dos três níveis apresentados por Edgard Schein: os artefatos, as crenças e os valores, e os pressupostos básicos. Os estudiosos da cultura organizacional defendem que para apreender os pressupostos básicos de uma organização é necessário partir do estudo dos artefatos visíveis, em combinação com os valores e crenças expostos por ela.

Considerando essa linha de investigação, entendemos que a memória documental da organização pode ser utilizada, no seu papel de artefato da cultura, como fonte de pesquisa para investigações sobre a cultura organizacional, de maneira similar ao exemplo da mineradora, citado anteriormente. Naquele caso há uma pesquisa em andamento com base no registro de relatos diretos dos trabalhadores, um mecanismo utilizado de maneira similar pelos projetos de história oral realizados nas organizações. Porém, essa é uma experiência que raramente temos visto ocorrer no ambiente organizacional.

De modo geral, o mais comum é a criação de um espaço de celebração de uma representação da memória que se deseja reproduzir. Como diz Paulo Nassar (2007, p.115),

> “é relevante perguntarmos o que é selecionado no campo da memória pelos gestores que formam a direção da organização. Além disso, em que espaços, momentos e condições são feitas essas seleções de memória. Mais relevantes ainda, para os pesquisadores,é destacar quais são os fatos e os personagens esquecidos no âmbito da história empresarial”.

É nesse aspecto que a compreensão sobre a forma com que a memória das organizações tem sido preservada torna-se tão relevante.

Os centros de memória configuram uma experiência razoavelmente recente na história das organizações brasileiras. Especialmente nas grandes empresas, a partir do final da década de 1980, tornou-se comum encontrar espaços dedicados à preservação ou divulgação da memória da organização. Às vezes denominados "memoriais", em outros casos "museus", gradativamente ao longo dos últimos 30 anos, as iniciativas de preservação da memória foram se concretizando em locais para recolhimento, guarda, preservação e, eventualmente, divulgação, de parte do acervo da organização considerado histórico.

Concretamente esses centros funcionam como repositório da memória da organização em sua faceta mais comum, a de artefatos, no sentido estrito do termo. São registros representativos de alguns daqueles elementos identificados por Maria Ester Freitas (1991), já citados anteriormente: fotos de eventos comemorativos e kits de integração de novos funcionários (os rituais), fotos de pessoas (tanto os heróis, quanto os anônimos), anúncios de propaganda e de ação social (os valores), relatos de história oral (histórias e mitos).

Em outros casos, o centro de memória funciona como uma espécie de arquivo técnico das áreas de Comunicação e Marketing. Em busca de legitimidade e visibilidade, de comum acordo, todos os envolvidos passam a tratar o centro como um arquivo técnico especializado na imagem da organização, nos seus mais diversos formatos e meios, de publicidade e propaganda a comunicação interna, passando por comunicação visual, relações institucionais com outras organizações, imagens da companhia na imprensa, entre outros conteúdos possíveis.

Embora os autores que têm estudado o fenômeno dos centros de memória empresarial se esforcem para demonstrar a utilização desses acervos como fonte de pesquisa e ferramenta de gestão estratégica, na maior parte das vezes, esses usos não se configuram consistentemente. Prevalecem os usos culturais e de comunicação. Esse fato é sentido especialmente na configuração de acervo desses centros.

Dois dos trabalhos mais conhecidos sobre os centros de memória empresarial no Brasil apresentam aqueles que seriam os documentos mais comuns em seus

acervos. Em ambos os casos, os autores informam tratar-se apenas de indicação dos conjuntos mais presentes nos centros de memória, e não uma indicação de qual seria a composição ideal. No primeiro caso, o quadro elaborado por Gagete e Totini (2004) tem relação direta com o conceito de artefato apresentado anteriormente. A classificação do acervo privilegiada pelas autoras identifica as possibilidades de leitura que se poderia fazer da organização utilizando-se o conceito de gênero documental – quais as imagens, sons, textos seriam interessantes à memória. Não há preocupação com a definição de tipos documentais a serem preservados ou de funções substantivas que devam ser representadas no acervo histórico da organização.

Esse trabalho marca um momento dos centros de memória em que a preocupação estava em reunir o acervo, ainda sem uma reflexão teórica mais aprofundada sobre sua composição documental efetiva.

Quadro 2: Tipo de acervo / conteúdo e características (Gagete e Totini, 2004, p. 125-126).

TIPO DE ACERVO	**CONTEÚDO / CARACTERÍSTICAS**
Audiovisual / Videoteca	Fitas de áudio e/ou vídeo produzidas ou acumuladas pela empresa e referentes à sua área de atuação ou setores correlacionados
Bibliográfico	Publicações e estudos de diferentes procedências e relacionados às linhas de acervo definidas
Cultura material	Objetos tridimensionais e documentos que representam aspectos significativos da trajetória da empresa, como troféus, certificados, equipamentos, mobiliário etc
Museológico	Objetos e documentos que se destacam pelo seu caráter único e inovador que representam, não apenas no universo da própria empresa como do setor em que atua no país – por exemplo –o primeiro computador, o primeiro cartão magnético etc
Fotográfico	Iconografia relacionada à empresa, de origem interna ou externa, em diferentes suportes (papel, eletrônico ou filme)
Referência	Acervos documentais e virtuais que servem como referência informativa relacionada às linhas de acervo. Pode também abranger monitoramento da concorrência
Textual permanente	Toda a documentação que reflete aspectos significativos da trajetória do empreendimento desde sua criação até a atualidade – ou seja não é formado apenas por documentos antigos ou raros. Fazem parte desse acervo documentos como: • Projetos de várias naturezas, viabilizados ou não; • Relatórios técnicos ou administrativos; • Campanhas promocionais / de marketing; • Perfis; • Clipping (papel ou eletrônico); • Jornais internos; • Correspondência de diretoria; • Projetos e programas de relações institucionais; • Planos estratégicos etc

TIPO DE ACERVO	CONTEÚDO / CARACTERÍSTICAS
Coleções	• Documentos que atestam aspectos particulares, direta ou indiretamente relacionados às linhas temáticas principais, provenientes de diferentes origens. São consideradas coleções, por exemplo, a documentação relativa à trajetória pessoal e ou política de fundadores, dirigentes e outras personalidades ligadas à história da empresa.
Banco de Depoimentos	• Registros gravados em áudio e/ou vídeo de entrevistas com pessoas ligadas direta ou indiretamente à história da empresa. Essas entrevistas,conduzidas de acordo com os métodos da história oral, são complemento importante do trabalho de pesquisa histórica e de organização de fontes, na medida em que preenchem lacunas informativas e evidenciam elementos intangíveis da evolução da cultura organizacional.

A descrição das características dos materiais que compõem os centros de memória demonstra a ausência de critérios objetivos de preservação. As expressões utilizadas no quadro para descrição das características dos conjuntos, como por exemplo, “aspectos significativos da trajetória da empresa”, “objetos e documentos que se destacam pelo seu caráter único e inovador” ou “referência informativa” demonstram a generalidade dos acervos e de seu uso.

No segundo caso, a relação elaborada por Silvana Goulart (2005)[13] parte do mesmo princípio que tentamos desenvolver neste trabalho, que é o levantamento de funções administrativas para elencar os documentos preservados. Porém, como a própria autora indica no texto, ela não chega a realizar um levantamento sistemático de funções e documentos indicados para preservação. Apenas faz referência àqueles “mais presentes nos centros de memória”, relatando a situação comum do momento em que a autora escreve.

Quadro 3: Funções e tipos documentais (GOULART, 2005 p.30-33).

. FUNÇÃO	TIPOS DOCUMENTAIS
Comunicação Modalidades: Com. Empresarial Com. Institucional Com. Social	• Jornais internos, boletins e outros periódicos; • Relatórios de diretoria e de unidades da empresa (com ou sem balanços) • Cronologias; • Releases e entrevistas; • Publicações técnico-científicas sobre a empresa, unidades fabris, marcas, produtos, tecnologia etc; • Clipping ou recortes de jornal com notícias sobre a empresa, suas marcas, produtos, concorrentes (documentação reunida

[13] No texto original, o quadro é apresentado em formato de texto corrido, do qual mantivemos a transcrição literal, apenas transformando em tabela, para facilitar a diferenciação entre as diferentes funções e os documentos representativos delas.

. FUNÇÃO	TIPOS DOCUMENTAIS
	pela empresa); • Relatórios de planejamento, consecução e resultados de ações de comunicação.
Comunicação - Modalidades: - Marketing - Marketing institutional - Marketing cultural - Marketing social	• Anúncios em mídia impressa e eletrônica; • Relatórios de Planejamento, consecução e e resultados de ações de propaganda e marketing; • Relatórios de pesquisa de marketing e de opinião, tanto qualitativas quanto quantitativas; • Merchandising em programas de rádio e TV (novelas, programas de auditório etc); • Publicações sobre supermercados, embalagens e gêneros específicos de produtos • Material gráfico (plano ou tridimensional) para pontos de venda • Embalagens logotipos e rótulos; • Catálogos, folders, broadsides de venda; • Prêmios, troféus, diplomas, certificados; • Filmes e fotos que documentam eventos de promoção, patrocínio, premiação, ação de marketing (degustação, distribuição de brindes, demonstração etc). • Uniformes, brindes ou miniaturas, usados para ações de marketing
Técnico-Científica	• Projetos • Relatórios de estudos e pesquisas; • Atas de reunião; • Correspondência: memorandos, comunicados, circulares etc • Apostilas; • Bibliografia; • Cronogramas; • Organogramas; • Gráficos; • Convênios; • Textos de referências / palestras; • Plantas e croquis; • Manuais; • Relatórios de planejamento, consecução e resultados.
Observação Os conteúdos dos documentos ligados ás funções arroladas dizem respeito à vida das organizações, especialmente a: • Processos e resultados; • Inovações tecnológicas; • Pioneirismo na oferta de produtos e serviços; • Proposta de mudança nos hábitos de consumo e comportamento do consumidor; • Trajetória das marcas, produtos e / ou serviços • Filosofia de comunicação, estratégias e ações de marketing; • Materialidade e personalidade de marcas e produtos expressos em suas embalagens, logotipos e rótulos; • Trajetória de comunicação com a imprensa escrita e falada; • Política de promoções, concursos e premiações a clientes; • Política de benefícios concedidos a funcionários; • Política de patrocínios artísticos, culturais, esportivos; • Prêmios e certificações recebidos por inovações e posicionamentos de mercado; • Política de “responsabilidade social” frente à comunidade.	

Como pode ser visto, mais uma vez prevalecem os documentos de comunicação e marketing, com a indicação genérica de uma função técnico-

científica. A autora afirma que “geralmente os conjuntos documentais financeiros e contábeis, jurídicos, de pessoal, de formulações, de plantas fabris, de fórmulas e patentes não são cogitados para compor a ‘memória’”. Os motivos seriam a falta de interesse em divulgar documentos relativos a essas atividades, a característica cultural implícita nas iniciativas de memória e a ausência de profissionais de arquivo habilitados para essa função (GOULART, 2005, p.27).

Percebemos aí a mesma limitação de referencial de preservação da qual tratamos anteriormente. Se a iniciativa é cultural, então apenas o acervo de característica mais “cultural” será contemplado. A documentação de preservação permanente que, porventura, não esteja contemplada nesta categoria não é formadora da memória da organização.

Do ponto de vista da denominação dada aos documentos, nota-se também que o uso do termo tipo documental não é adequado dentro do contexto de produção documental utilizado como exemplo. Dentre os exemplos citados, encontramos formatos, espécies e também tipos documentais coexistindo. Embora a autora não tenha detalhado questões da teoria e metodologia arquivística em sua abordagem, esse é um problema comum aos acervos empresariais. Alguns documentos estão tão fortemente relacionados à função que desempenham que passam a ser designados exclusivamente pela espécie e, em outros casos, pelo seu formato característico. Essa situação é demonstrada também no quadro de espécies e tipos documentais que encerra este trabalho.

Podemos retirar duas conclusões da leitura comparativa dos quadros e da argumentação das autoras em cada situação. A primeira é a de que ainda predomina uma memória fragmentada nos centros de memória das mais diversas organizações privadas (muito embora os dois exemplos se refiram a centros de memória empresarial). Isto porque, na maioria dos casos, pode-se notar que quase exclusivamente documentos de comunicação e marketing compõem o acervo efetivo dos centros. A reflexão sobre a memória organizacional produzida a partir desses conjuntos documentais caminha muito mais na direção da imagem da organização, do que efetivamente sobre a cultura organizacional ou sobre as estratégias empresariais. Mesmo quando há ‘documentos administrativos’ presentes no acervo, eles são incluídos na categoria de documentos informativos ou, de acordo com a categorização de Gagete e Totini, “documentos representativos” ou que demonstram

“aspectos significativos” de alguma situação. Novamente, o documento é transformado em artefato da cultura.

Em segundo lugar, percebe-se uma nítida separação entre o arquivo permanente, ou em alguns casos arquivo intermediário, e o centro de memória – um problema muito mais político do que de característica de acervo. Normalmente, cada tipo de acervo segue um caminho administrativo diferente. O arquivo central das organizações costuma ser criado e mantido por áreas ligadas à administração financeira, contábil ou mesmo de suporte administrativos (logística, por exemplo). O centro de memória, por outro lado, nasce, na grande maioria das vezes como uma iniciativa cultural de alguma diretoria corporativa ou do conselho de administração, ficando diretamente subordinado a esses órgãos ou às áreas de comunicação e marketing. A separação, e conseqüente oposição, entre função administrativa e função cultural dos dois conjuntos documentais dá origem a outro problema. Com a justificativa de que em seus arquivos estão localizados documentos oficiais da organização, as áreas ‘administrativas’ impedem o acesso das equipes dos centros de memória a essa documentação. É claro que esse não é um impedimento oficial; ocorre no nível subliminar das dificuldades de acesso e de comunicação entre os dois grupos.

Em muitos casos, há iniciativas para elaboração de instrumentos de referência que, alimentando bancos de dados, estariam disponíveis para o pesquisador. Porém, raramente encontramos referências a esse tipo de informação sendo efetivamente processada nos centros de memória. Parece haver uma barreira entre administração e memória no ambiente organizacional que impede que se fortaleça a concepção de memória conforme caracterizada por Heloísa Bellotto (2004, p.274). Para a autora, a memória é um conjunto de informações e/ou documentos, orgânicos ou não, representativos da organização, referenciados sem que haja necessidade de reunir física ou materialmente as fontes, apenas captando as informações, identificando-as e aos objetos que as contém, para que estejam disponíveis ao pesquisador, de maneira coerente e integrada.

Por outro lado, a evolução do conceito de “responsabilidade histórica” (NASSAR, 2007), como uma divisão daquilo que se convencionou chamar de responsabilidade social das organizações, fez surgir uma nova tendência para as grandes empresas que mantêm centros de memória, transferi-los para as fundações

empresariais constituídas, com o alegado objetivo de municiá-las de maior autonomia e retirar do corpo da própria empresa uma atividade que é muito mais cultural e que, por isso, seria prejudicada no âmbito das estratégias corporativas.

Com isso, os centros de memória estão tentando seguir um caminho um pouco diferente do simples recolhimento de acervos e atendimento a pesquisas. Ainda não conseguem ser vistos como gestores de memória, no sentido dado por Heloísa Bellotto (2004, P. 274), mas têm discutido cada vez mais o papel dos documentos na construção da memória das organizações.

3. FUNÇÕES, ATIVIDADES E PRODUÇÃO DOCUMENTAL DAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Tipologia documental e análise da produção documental

Há uma grande dificuldade na conceituação de tipo documental. Ao discutir as diversas definições encontradas na bibliografia, Antonia Heredia Herrera (2006, p.17) levanta pontos discordantes e chega a algumas conclusões importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

A primeira conclusão refere-se a uma confusão constante que se faz entre o tipo documental e a unidade documental, objeto de organização. O tipo documental é uma representação das características gerais dos documentos que são produzidos no cumprimento de uma determinada atividade. Ao reunir os aspectos externos de formalidade, necessários à concretização do ato, à solução de uma situação administrativa ou jurídica dada, o tipo documental se concretiza na formalização da *conscriptio* de que fala Luciana Duranti (1995).

Por isso mesmo, outra conclusão é a de que o conceito de tipo documental é um elemento essencial para o processo de organização dos arquivos. A realização das etapas de classificação e avaliação dependem do reconhecimento da estrutura do órgão produtor, de suas competências e funções, e da identificação da produção documental característica desse órgão. A inclusão dos tipos documentais identificados numa lógica de organização, acompanhada do estabelecimento de critérios de valoração, é que torna possível determinar a preservação ou a eliminação futura dos documentos.

Sendo um "modelo que permite reconhecer outros documentos de iguais características, testemunho de uma ação ou ato determinado" (HEREDIA HERRERA, 2006,17), a definição dos tipos documentais pode servir como fonte de informação para o trabalho do arquivista. Dentro do contexto geral do trabalho de organização de arquivos, o primeiro contato do profissional com o arquivo é o momento mais delicado desse processo. Trata-se de reconhecer a composição da massa documental e identificar a matéria com a qual o arquivista trabalhará.

Se compreendemos que o objeto do trabalho do arquivista é, além do próprio arquivo, o documento, como diz Antonia Heredia Herrera (2006, p.16) "a

compreensão do que representa o tipo documental é indispensável na hora de reconhecer e representar qualquer unidade documental". A definição de tipo documental - "configuração que assume uma espécie documental de acordo com a atividade que a gerou" (CAMARGO, BELLOTTO, 2010) nos remete à dupla dimensão que qualquer documento de arquivo possui. Primeiro a característica externa, formalizada em estruturas documentais que se estabilizaram ao longo do tempo, objeto de estudo da Diplomática e, em segundo lugar, o conteúdo, referindo-se à função ou atividade que o gerou, relaciona-se ao ato jurídico ou administrativo representado por aquele documento.

A composição das duas dimensões é que concretiza o documento de arquivo, sendo essa a sua diferença mais representativa entre tantas outras categorias de documentos produzidas pela atividade humana. Durante a maior parte da fase inicial de organização, uma das principais atividades dos técnicos é a identificação dos documentos, visando a compreender as funções e atividades que representam, para posteriormente categorizar os tipos documentais predominantes.

Ao estudar a tipologia documental de uma determinada área de atuação o pesquisador terá, portanto, de compreender as duas dimensões e integrá-las num corpo único, sendo o tipo documental o resumo compreensível do que representa aquela espécie, num dado contexto orgânico de produção, cujas relações administrativas são refletidas nos documentos. Como Bruno Delmas (1996, p. 440) bem lembra,

> "todo documento de arquivo começa com um instrumento necessário, seja o mais simples ou o mais decisivo, da atividade de um indivíduo ou de uma instituição, num dado momento antes de se tornar o seu produto, e finalmente, o traço remanescente da atividade. Por isso podemos também dizer que os documentos de arquivo são documentos funcionais, que eles possuem um caráter institucional".

É a classe da informação contida nos documentos, combinada ao meio de transmissão dessa informação (a estrutura do documento) que representa efetivamente a existência de uma entidade administrativa responsável pela execução de uma série de funções. A compreensão da lógica de produção do conjunto documental está na base do conceito de tipo documental.

É essa idéia de relação orgânica entre o documento produzido e a função que ele cumpre que Luciana Duranti expressa com o conceito de vínculo arquivístico,

definido como “uma rede de relacionamentos que cada documento tem com outros documentos pertencentes ao mesmo conjunto”, e consequentemente com o seu produtor. Para a autora o vínculo arquivístico representa três características indissociáveis de qualquer documento arquivístico. Primeiro, ele é originário: na criação do documento o vínculo passa a existir, na medida em que o documento somente foi produzido para cumprir uma determinada função. Segundo, ele é necessário, porque todo documento somente pode ser considerado um registro de uma atividade, ou especificamente um documento de arquivo, se houver o vínculo arquivístico. Em terceiro, ele é determinado pela função daquele documento dentro do conjunto ao qual pertence (DURANTI, 1997, p. 216).

A inter-relação existente entre os documentos de uma organização é a base da afirmação de que, diferentemente de um livro, ou um objeto num museu, o documento de arquivo avulso, se considerado isoladamente, nada significa. Somente o vínculo estabelecido entre os documentos durante o processo administrativo pode definir seu caráter arquivístico.

O contexto de produção, por outro lado, demonstra qual situação concorreu para a necessidade de produção do documento, mas não necessariamente define a lógica interna do conjunto. Ele é externo ao documento. Por outro lado, o “vínculo arquivístico é expressão do desenvolvimento da atividade da qual o documento participa, em vez do ato que o documento incorpora porque ele contém em si mesmo a direção da relação de causa e efeito. Portanto, o vínculo arquivístico determina o significado do documento” (DURANTI, 1997, p. 217). Enquanto o vínculo permanece, enquanto a atividade continuar a existir, as organizações produzirão continuamente documentos similares para cumprirem a sua missão.

O conceito de tipo documental envolve a dimensão orgânica da função executada, aliada à configuração que o documento assume de acordo com a disposição e natureza das informações nele contidas, formalizada no conceito de espécie documental (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 46). Ao lado da dimensão orgânica do documento, o estudo da sua dimensão formal é baseada nos conceitos da Diplomática,que ao estudar a estrutura formal dos documentos governamentais e notariais com o objetivo de garantir sua autenticidade, analisa as características internas de cada espécie documental, que lhe conferem validade jurídica.

A estrutura formal do documento associada ao cumprimento do procedimento legal ou administrativo garante a validade jurídica dos atos. E é a validade jurídica proporcionada pelas fórmulas oficiais que garante a produção de efeito dos documentos. A idéia da produção de efeito está intimamente ligada ao conceito de ato jurídico.

No Direito Administrativo, os procedimentos são atos regulados por lei, assim como os órgãos administrativos. Mesmo nos casos em que o agente administrativo possa atuar de forma discricionária, essa atuação deve ser justificada documentalmente, expressando o cumprimento da lei, os critérios adotados e a coerência do procedimento. É o princípio do registro, em que o fato jurídico deve ser demonstrado por documentos. Por esse princípio, a atuação pública deve fundamentar-se em documentos escritos. Ao mesmo tempo, o princípio do registro que fundamenta a ação administrativa exige segurança – a garantia da existência e atuação de institutos e preceitos legais com poder disciplinador (CARUCCI, 1994, p. 65).

Assim como na administração pública, na administração privada a atuação discricionária do administrador garante sua legitimidade de atuação desde que fundada em regulamentação legal ou administrativa prévia. Mas além das necessidades do direito, os documentos servem à transparência das ações, tradicionalmente constituída na obrigação do representante legal de prestar contas dos atos da administração.. A prestação de contas está implícita nas obrigações legais, mas também na atuação técnica e administrativa da organização, na responsabilidade de atingir os objetivos institucionais com racionalidade e eficiência, que são inerentes à gestão administrativa. “Essa obrigação decorre de uma relação de delegação. O delegado é um substituto, encarregado de tarefas ou funções, e deve agir segundo alguma forma de disciplina, e não de acordo com sua preferência pessoal” (DURANTI, 1994, p. 55). Esta disciplina pode ser legal, mas também pode ser gerencial, definida na estrutura administrativa da organização.

A padronização da estrutura documental está presente numa série de documentos administrativos que, por força da necessidade de produzir efeito administrativo, devem possuir características específicas, em processo similar ao que ocorre com um documento diplomático. Por esse motivo, entendemos que, assim como os princípios da Diplomática são utilizados na validação jurídica dos

documentos, esses mesmos princípios podem ser utilizados para a análise de documentos de caráter administrativo, adaptando-se a metodologia de levantamento de informações para essa finalidade. Se considerarmos, além dos elementos formais de validação, também as condições da gênese documental, com a contextualização das atribuições, competências, funções e atividades da instituição, poderemos compreender os documentos como conjuntos orgânicos, para além de seu status jurídico.

Se, como diz Ana Célia Rodrigues (2008, p.37) o documento de arquivo apesar do seu conteúdo, apesar do seu contexto administrativo, contém os mesmos componentes fundamentais do documento diplomático, numa estrutura de redação pré-determinada, produzindo efeito administrativo similar ao efeito jurídico dos documentos diplomáticos, então, ele pode ser analisado seguindo-se os mesmos métodos.

A produção de efeito está indissoluvelmente ligada à estrutura administrativa / jurídica, à autoridade do agente que executa a ação e à função que ele cumpre. Uma das grandes contribuições do estudo dos tipos documentais para a Arquivística é a compreensão de que cada documento está ligado a um determinado contexto legal administrativo. A descontextualização dos documentos é um risco que a maioria dos arquivistas corre ao analisar os documentos de seu acervo. “A Diplomática explicita os laços entre os componentes intelectuais de um documento e os elementos de um ação específica, enfatiza as relações entre os tipos de documentos, os tipos de ações e de etapas de procedimento, mostra todos os tipos de interação entre pessoas e documentos” (DURANTI, 1994, p. 61).

A metodologia da tipologia documental vem cumprir justamente o papel de iniciar o processo de análise dos documentos, enquanto unidades documentais produzidas sob a égide de funções e atividades administrativa e socialmente determinadas. Para além das estruturas, as funções desempenhadas pelas instituições prevalecem na concepção da produção documental. Determinadas funções nascem com a instituição, independente de seu tamanho ou estrutura administrativa e só desaparecem no seu encerramento. Mas é preciso lembrar que funções e atividades nascem da complexa interligação de necessidades envolvidas na gestão administrativa em busca da eficiência e da eficácia. E que estas

necessidades muitas vezes se entrelaçam e se inter-relacionam, sendo representadas em diferentes documentos.

No âmbito da atuação profissional, este trabalho vem ao encontro a uma necessidade defendida por vários pesquisadores, a criação de padrões normativos que ampliem a eficiência dos arquivistas nos seus processos de trabalho – especialmente a classificação e a avaliação. Vicenta Cortés Alonso (1986, p.420) enfatiza que a tipologia documental dos arquivos não é como a dos documentos bibliográficos, formada por poucos tipos diferentes entre si, mas é infinitamente mais variada, segundo as especificidades do produtor e de suas funções. Tanto mais importante torna-se a identificação dos tipos documentais, para que se proceda o trabalho de classificação e posterior estabelecimento das séries.

Por isso, a autora é enfática na defesa da necessidade de manuais que auxiliem os arquivistas no processo de análise dos tipos documentais de seu arquivo e que esse processo seja realizado tanto quanto possível ainda na fase corrente dos documentos.

> "Tendo em conta que nas repartições a prática das normas de organização e método não estão muito difundidas, que na maioria das vezes segue-se o costume herdado e, em caso de novidades, tão pouco se apóiam pelo comum nos princípios da eficácia e economia mas são "criações pessoais", cremos que a utilização dos modelos de tipos documentais existentes, assim como os que continuem a aparecer, constituem uma nomenclatura aproveitável tanto para os administradores (que produzem os documentos) quanto para os arquivistas (que tem que recebê-los) a fim de que cheguem completos, ordenados e a tempo".

Paola Carucci apresenta uma outra abordagem para a mesma necessidade. A ampliação do uso dos documentos eletrônicos para os mais variados fins fez surgir uma dificuldade administrativa comum aos diversos serviços de protocolo existentes em entidades públicas ou privadas.

> "A aplicação da informática na gestão do registro de entrada e saída de administrações públicas ou não, prevê em muitos casos que , entre os dados a registrar, figure o "tipo de documento" (a palavra "documento" se usa aqui, erroneamente, para indicar tanto o ato jurídico como o documento em si). De modo que cada entidade precisa confeccionar uma relação de tipos documentais emitidos e recebidos no exercício de suas funções. Trabalho que normalmente se confia a auxiliares administrativos, que coletam uma lista de maneira empírica, utilizando palavras e definições que às vezes não pertencem ao direito administrativo nem à diplomática" (CARUCCI, 1994, p.67).

Em ambos os casos, a análise técnica especializada dos tipos documentais é fator preponderante na implantação de soluções administrativas de gestão documental compatíveis com as necessidades administrativas da atualidade.

Bruno Delmas (1996, p.447) também defende essa posição de renovar e atualizar os métodos da Diplomática de modo a auxiliar o arquivista na identificação dos tipos documentais, criando a partir daí um estudo sistemático da tipologia documental das organizações.

> "É necessário, me parece, reformular cientificamente os objetivos fundamentais em comum entre o diplomatista e o arquivista, o que significa dizer, fazer um levantamento de todas as formas que texto e dados podem assumir. Desenhar a partir disto uma tipologia sistemática; identificar ou definir essas formas de acordo com sua natureza institucional e suas funções orgânicas, observar sua primeira aparição, suas características, sua evolução, suas transformações, e seu desaparecimento; e classificá-las de acordo com os documento da mesma natureza, na cadeia da gênese e tradição".

Além da compreensão das características intrínsecas e extrínsecas do documento, a tipologia documental, ao considerar o contexto de produção, permite ao arquivista analisar diversos fatores muito importantes nos processos de classificação e avaliação. A atribuição dos valores dos documentos somente será possível quando existe a compreensão sobre as motivações da criação do documento. Assim como o levantamento das mudanças que ocorreram ao longo dos anos nas funções administrativas e, conseqüentemente, na produção documental, permite ao arquivista elaborar ou atualizar de maneira consistente os planos de classificação e tabelas de temporalidade, de modo adequado às necessidades administrativas, além de garantir que os conjuntos permanentes sejam preservados de maneira integrada, com a devida explicação das alterações na configuração interna que possam ter ocorrido ao longo de sua existência.

Nosso objetivo, com a análise proposta neste trabalho é contribuir para a compreensão dos tipos documentais na etapa inicial do processo de gestão documental, a identificação documental, conforme definido por Ana Célia Rodrigues (2008, p.45): o processo que se realiza com base no reconhecimento dos elementos internos e externos do documento, base para a definição das séries documentais e, portanto, do desenvolvimento de tarefas arquivísticas.

Porém, para que se possa compreender os tipos documentais é necessário compreender as funções administrativas que eles cumprem. Dessa forma, partimos da análise das funções mais tradicionalmente encontradas nas organizações e procedemos a identificação dos tipos documentais correspondentes, visando elaborar um quadro resumo com suas principais características. de acordo com o os objetivos propostos por Antonia Heredia Herrera. Para ela, no âmbito arquivístico, a finalidade do estudo da tipologia documental é

> "fixar os modelos de unidades documentais, dando-lhes nome próprio e a partir deles, poder conhecer às unidades documentais semelhantes", permitindo ainda "reconhecer e formar as respectivas séries documentais de qualquer fundo e representá-las, no momento da descrição, com o nome no plural do tipo das unidades documentais correspondentes". Este nome não pode ser subjetivo, exige consenso e para isto "são necessários os conhecimentos de diplomática e dos procedimentos administrativos" (HEREDIA HERRERA, 2006, p.11).

Nesta análise, algumas questões devem ser lembradas. A primeira, como bem diz Vicenta Cortés Alonso (1986, p.420), é que "como os tipos documentais não são estáticos, e podem sofrer mudanças de forma e de fundo, o que faz que a nomenclatura também tenha se alterado ao longo dos séculos, é imprescindível que o trabalho de análise esteja submetido às normas e princípios mais comumente aceitos atualmente, de modo que todos os membros do grupo empreguem uma mesma nomenclatura em seus trabalhos", e que ela seja adequada àquela organização e correta do ponto de vista de suas características técnicas.

Por isso devem-se considerar também a evolução da língua e a influência dos termos técnicos, como fatores que influenciam a atribuição da nomenclatura aos tipos documentais. Ao atribuir títulos aos tipos documentais analisados, não podemos desconsiderar a influência das técnicas de administração na gestão das organizações, assim como a dos documentos públicos similares.

Podemos dar um exemplo que se tornou bastante representativo dessa situação nos arquivos de comunicação e marketing das mais diversas organizações: o folder. A rigor, trata-se de um prospecto dobrável ou de um folheto, composto de apenas uma folha dobrada, um formato, portanto. Porém, desde a década de 1980, os teóricos da Comunicação, influenciados pela teoria norte-americana, utilizam esta expressão para designar o documento, ao ponto de que em muitas ocasiões, se solicitarmos os 'prospectos' da organização para analisarmos, provavelmente

teremos a resposta de que eles não produzem este documento. Ocorre que ao longo do tempo, e com o uso freqüente, gradativamente os nomes foram se consolidando e criando uma diferença concreta entre si. A partir do uso constante, folder, folheto e prospecto se diferenciaram. Atualmente, a designação comum utilizada para os folhetos dobrados sem grampos, de até 08 páginas, é folder. Este termo encontra-se dicionarizado, com a seguinte definição: impresso de pequeno porte, constituído de uma só folha de papel com uma ou mais dobras, e que apresenta conteúdo informativo ou publicitário (HOUAISS, 2010). O termo folheto, por outro lado, é mais comumente utilizado para conteúdos maiores, muitas vezes encadernados com grampos (encadernação canoa). Com isso, o termo prospecto vai gradativamente caindo em desuso e, quando utilizado, define apenas pequenos folhetos de folha única, em duas páginas, sem dobras, bem próximo do que é um volante ou filipeta.

Devemos considerar que a utilização de determinados termos também será influenciada pelo conhecimento técnico e pela terminologia utilizadas nas diversas áreas do conhecimento. Entendemos que, preferencialmente, o termo utilizado deve ser representativo de seu significado para aqueles que o produzem e utilizam, e não uma imposição técnica de uma área externa à produção documental.

Outro exemplo, o uso do termo cartilha para designar folhetos de caráter educativo, ilustrados, em linguagem simples. Pelo seu caráter educativo, o termo mais comumente adotado, e reconhecido pelo público, é uma derivação, por extensão de sentido , que remete aos livros didáticos de alfabetização, tão conhecidos de todos nós.

Ao propor um levantamento dos tipos documentais de organizações privadas, não temos a pretensão de realizar a análise tipológica extensiva de todos os documentos encontrados neste tipo de instituição. Entendemos que, para efeito de contextualização do problema seria mais adequado levantarmos as premissas da realização do trabalho de identificação da tipologia documental, como etapa anterior à avaliação e à classificação. Nosso objetivo, ao analisar as funções e os tipos documentais encontrados, para efeito da produção do quadro de tipos documentais que conclui o trabalho, é o de localizar os padrões documentais mais comumente encontrados nas organizações privadas, com base nas funções desempenhadas por elas.

O objetivo deste trabalho encerra-se no levantamento e na identificação, pois não caberia aqui atribuir uma formulação de séries documentais. A fase de identificação da tipologia documental não pode ser confundida com a classificação em si, isto porque, somente durante o processo de classificação, em um arquivo real, é possível estabelecer como esses tipos documentais se configurarão em séries. Não é possível classificar generalidades. Somente o arquivista pode fazê-lo, in loco, na presença dos documentos de sua instituição. Esse trabalho somente pode ser realizado considerando-se o vínculo arquivístico preconizado por Luciana Duranti, uma vez que cada contexto produzirá uma relação diferente entre os diversos tipos documentais, configurando assim as séries arquivísticas. Essa configuração das séries é o que efetivamente constitui a individualidade dos arquivos.

O que pretendemos é demonstrar como a padronização dos procedimentos – comum a todas as áreas administrativas e técnicas - produziu, ao longo do tempo (ao longo de gerações, muitas vezes), modelos que se transformaram em tipos documentais recorrentes e que prevalecem até os dias de hoje. Retornando à compreensão dos Diplomatistas do século XVIII: onde as atividades são as mesmas, os documentos serão similares ou semelhantes.

Atualmente, a ampliação dos documentos produzidos e armazenados em meio eletrônico, e as mudanças formais que essa transposição vem provocando, tornam muito importante compreender a relação existente entre as funções administrativas e as características intrínsecas e extrínsecas dos tipos documentais tradicionais, visando transpor aquelas características essenciais à manutenção do vínculo arquivístico, ao ambiente virtual com suas novas características.

A preservação das características arquivísticas dos documentos produzidos e armazenados em meio eletrônico é um tema que tem preocupado a maioria dos teóricos nos últimos anos. Para Bruno Delmas, a tipologia está preservada, independentemente do suporte, porque a função realizada mantém-se seja qual for o formato em que a leitura seja realizada. Nesse sentido, não interessa se eletrônico ou convencional, o tipo é similar.

> "Não importa que as modernas tecnologias estejam mutiplicando juntamente com os textos tradicionais, a produção de dados, imagens, documentos audiovisuais, virtuais ou reais, em meio eletrônico ou ótico. A condição dessa criação torna-os, *ipso facto*, documentos de

> arquivo, como os demais, com as mesmas características e presunção de autenticidade. Escritos ou mais geralmente, inscritos, eles servem de referência ou prova. Estes documentos orgânicos, produzidos no curso de uma atividade que inclui obrigações legais, regulamentares (livros de contas para um negócio ou protocolos experimentais), ou científicas, ou requisitos práticos (correspondência), produzem validações particulares através de determinados processos e o contexto de sua criação. O fato de não serem ações gratuitas lhes confere, com base nas informações, que eles possuem a presunção de autenticidade. (...) O registro de arquivamento contém informação sólida, porque é identificado como tal, com independentemente do suporte do original, seja manual, mecânico ou automático" (DELMAS, 1996, p.440),

Na pesquisa de Ana Célia Rodrigues (2008, p. 146) sobre a identificação como fase inicial do processo arquivístico, a autora faz a comparação dos elementos que caracterizam os documentos em meio eletrônico, segundo as conclusões do projeto Interpares I, apresentados por Luciana Duranti (2005, apud RODRIGUES, 2008, p.146). Há forma fixa, representada pelo armazenamento da programação de dados que representa o documento, em ambiente seguro, garantindo que se mantenha seguro e inalterado. Há os elementos extrínsecos, numa estrutura de apresentação regular, e os intrínsecos, do conteúdo da mensagem. A estabilidade do conteúdo é preservada, o que garante a fidedignidade do documento, e por fim, mantém-se a relação orgânica entre os documentos, representada pela relação entre o contexto administrativo, as ações produzidas e as pessoas responsáveis. Segundo a autora. "No meio eletrônico, os elementos externos e internos traduzem-se em oito fundamentais componentes de um documento eletrônico: meio, conteúdo, forma física, forma intelectual, ação, pessoa, vínculo arquivístico e contexto". A existência desses elementos garante a preservação das funções arquivisticas e do tipo documental.

Fica claro, então, que a pesquisa sobre as estruturas administrativas e as funções desempenhadas por elas, sobre os procedimentos administrativos utilizados na consecução das atividades, e sobre os tipos documentais resultantes desse processo é essencial aos arquivistas para analisar e estabelecer as séries documentais durante a classificação (DURANTI, 1995, p.5). Também fica evidente que o trabalho de gestão arquivística pode atingir a gênese documental e influenciar o processo de criação do documento, ao identificar as características exigíveis e

garantir que elas estejam presentes na configuração final do documento, seja ele convencional ou eletrônico.

Com o objetivo de demonstrar o panorama geral da configuração das ações desempenhadas pelas organizações privadas, elaboramos uma estrutura básica composta de dez grandes funções, divididas em subfunções e atividades, resumidas no quadro a seguir. Cada função foi descrita, considerando as questões legais, administrativas e técnicas envolvidas.

Quadro 4: Resumo da estrutura de funções e atividades das organizações privadas.

Função: Constituição jurídica Subfunção: Registro e controle societário Subfunção: Controle de contencioso Subfunção: Registro de propriedade intelectual Subfunção: Registro de propriedade mobiliária e imobiliária Subfunção: Formalização e administração contratual **Função: Direção institucional** Subfunção: Planejamento estratégico Subfunção: Definição de políticas e normas Subfunção: Controle de ações institucionais e prestação de contas **Função: Gestão das relações de trabalho** Subfunção: Administração de pessoal Atividade: Registro individual do empregado Atividade: Controles de freqüência e de pagamentos funcionais Atividade: Recolhimento de encargos e tributos Atividade: Cumprimento de obrigações acessórias junto ao Ministério do Trabalho Subfunção: Controle de saúde e segurança do trabalhador Subfunção: Treinamento e desenvolvimento profissional Atividade: Planejamento de cargos e salários Atividade: Recrutamento e seleção de empregados Atividade: Planejamento de cursos e treinamento Atividade: Avaliação de desempenho profissional **Função: Comunicação** Subfunção: Comunicação administrativa Subfunção: Comunicação institucional Subfunção: Comunicação social Subfunção: Comunicação interna Subfunção: Comunicação visual **Função: Gestão mercadológica e comercial** Subfunção: Marketing Atividade: Estudo de mercado Atividade: Planejamento de produtos Atividade: Publicidade e propaganda Atividade: Promoção de vendas Atividade: Marketing direto Atividade: Marketing institucional Subfunção: Administração comercial	**Função: Gestão de materiais e patrimônio** Subfunção: Gerenciamento de transporte e distribuição Subfunção: Aquisição de materiais e serviços Subfunção: Controle de materiais e patrimônio Subfunção: Manutenção de equipamentos e instalações Subfunção: Planejamento e controle de segurança patrimonial **Função: Gestão financeira** Subfunção: Planejamento e controle orçamentário Subfunção: Controle de fluxo financeiro Subfunção: Faturamento Subfunção: Gerenciamento de crédito e cobrança **Função: contábil-fiscal** Subfunção: Normalização e verificação de procedimentos Subfunção: Controle de lançamentos contábeis Subfunção: Escrituração contábil e fiscal Subfunção: Elaboração de demonstrações financeiras e obrigações acessórias **Função: Gestão da informação** Subfunção: Gestão da tecnologia da informação Subfunção: Gestão documental Subfunção: Gestão da informação técnica **Função: Técnica finalística** Subfunção Desenvolvimento de produtos e projetos Subfunção: Planejamento e controle de produção Subfunção: Gestão e controle de qualidade Subfunção: Controle de atividades técnicas derivadas da regulação

3.2 Funções e atividades das organizações privadas

Ao concretizar as ações administrativas, os documentos são transformados no repositório da própria ação que os produziu. Vem daí a categorização dos tipos documentais de acordo com as funções e atividades realizadas pelas organizações.

Conforme apresentamos no capítulo 2, as funções básicas das organizações são estudadas pela teoria da Administração desde que Henri Fayol (1970) incorporou às funções básicas das organizações, as funções administrativas, em 1916. Nas décadas seguintes, com a evolução da teoria da Administração, as funções originais definidas por Fayol foram incorporando novas funções necessárias à administração das organizações. O desenvolvimento de novas teorias, especialmente ligadas aos conceitos de Marketing, Comunicação e Psicologia das Organizações, proporcionou uma especialização técnica cada vez maior às tarefas administrativas.

Por outro lado, o aumento da complexidade das relações comerciais e sociais, especialmente a partir da década de 1950, demonstrou a necessidade de especializar a atividade dos administradores, de modo a ampliar a capacidade de planejamento, coordenação e controle das ações das organizações. Muito embora a ação administrativa tenha mantido a atualidade das funções básicas, os atos de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar tornaram-se funções cada vez mais segmentadas nos diversos níveis administrativos, de acordo com a abrangência atendida. Um exemplo muito presente nas ações administrativas é a função de planejamento. Originalmente relacionada a uma atividade genérica de previsibilidade das ocorrências futuras em diversos campos (FAYOL,1970, p.26), a teoria do planejamento evoluiu e hoje é entendida de acordo com as características do nível administrativo a que se refere. O conceito geral do que é planejar continua o mesmo, porém a aplicação prática do planejamento tornou-se bastante complexa e ocorre de acordo com as características e nível de abrangência das ações a que se refere, seja ele em nível estratégico, em nível tático ou em nível operacional.

Assim como o planejamento, todas as demais funções administrativas ocorrem nesses três níveis. O nível estratégico, ou institucional é responsabilidade da alta administração. O nível tático, ou gerencial, está sob a responsabilidade dos níveis médios da organização, os gerentes e assessores. No nível operacional o planejamento é realizado pelos técnicos e auxiliares, e está diretamente relacionado

à execução das atividades e operações das diversas funções organizacionais. É justamente nesse nível onde encontramos o maior volume de produção de documentos. Enquanto o nível institucional estabelece os objetivos, em normas e procedimentos, o nível gerencial elabora os planos e meios de controle em termos departamentais e o nível operacional traça os planos e mecanismos de controle em termos específicos de cada atividade ou tarefa tomada isoladamente (CHIAVENATO, 2000, p. 381).

Uma das grandes dificuldades que os profissionais de arquivo têm encontrado no processo de organização de acervos documentais de organizações privadas é que, apesar da evolução das teorias da Administração, as pesquisas arquivísticas pouco têm se debruçado sobre as etapas pré-arquivísticas da documentação, especialmente no estudo sistemático das condições envolvidas na produção documental e o seu resultado concreto – os tipos documentais.

Ainda na década de 1980 os estudos de Vicenta Cortés Alonso (1986) e os que fundamentaram a elaboração do *Manual de Tipologia Documental Municipal* elaborado pelo *Grupo de Archiveros de Madrid* (1988) deram impulso ao estudo dos tipos documentais. Com o objetivo de identificar os padrões documentais existentes na administração municipal, este manual visava ampliar o conhecimento dos arquivistas sobre a produção documental de modo a contribuir para os processos de classificação e avaliação. A análise contida nesse trabalho partia da configuração das espécies documentais para daí estabelecer a estrutura da tipologia documental.

Com o desenvolvimento do conceito de vínculo arquivístico explicitado por Luciana Duranti (1997), a relação entre as funções, atividades e os tipos documentais ganhou nova ênfase. Neste mesmo período, um grupo de pesquisadores franceses e canadenses realizava uma série de estudos visando ampliar o conhecimento sobre a produção documental das organizações. Nesse contexto, Louise Gagnon-Arguin (1998) desenvolveu a pesquisa que elencou os principais tipos documentais produzidos pelas organizações canadenses, em uma categorização baseada na relação existente entre os tipos documentais e as funções administrativas, num trabalho marcado pelos princípios da Diplomática Contemporânea. Em ambos os casos, o caminho percorrido partiu dos documentos para a compreensão do seu vínculo arquivístico.

Neste trabalho pretendemos fazer um caminho um pouco diferente. A partir do estudo das funções administrativas e técnicas formuladas por Fayol, aliado à análise da categorização aplicada por Gagnon-Arguin entendemos ser possível formular uma estrutura lógica de funções e atividades desempenhadas pela maior parte das organizações privadas. Nesse caso, a definição da tipologia documental parte da relação existente entre as funções administrativas desempenhadas, aliadas às condicionantes legais, técnicas e culturais e a configuração física do documento exigido para a concretização dos atos. Como diz Luciana Duranti (1997, p.216), o vínculo arquivístico é o que faz existir um documento de arquivo. Documentos são expressões de uma transação, mas somente se transformam em documentos de arquivo na medida em que essa transação faz parte de uma atividade do órgão, numa expressão orgânica de seu funcionamento. Por isso, optamos pelo caminho da descrição das funções para, a partir delas, identificar os tipos documentais mais comuns.

Visando estabelecer essa lógica funcional, a estrutura de tópicos apresentada segue as grandes funções identificadas nas instituições, que envolvem cada uma delas, um sem número de funções subordinadas, aqui denominadas subfunções e que, por sua vez, são responsáveis pela execução de várias atividades necessárias à gestão. Durante a pesquisa, foram identificadas dez funções principais, representantes das grandes áreas de atuação responsáveis pela realização dos objetivos de qualquer organização.

Dentre as funções principais, podemos identificar três grandes categorias: as funções não consideradas por Fayol, por se tratarem de aspectos externos à teoria da Administração; as funções descritas por Fayol e que, ao longo do século XX mantiveram e ampliaram suas atribuições, tornando-se mais complexas de acordo com a evolução das questões legais e das teorias da Administração. E por fim, funções que apareceram posteriormente à descrição de Fayol, como evolução das teorias sociais, especialmente na segunda metade do século XX, e que hoje influenciam significativamente a atuação de todas as organizações privadas.

Inicialmente a função de constituição jurídica: uma função que a teoria da Administração não descreve. Como a constituição jurídica das organizações é um processo anterior, e de certa forma determinado externamente, à administração da organização, no conceito da Teoria da Administração, este processo se configura

numa função paralela às demais. Cabe salientar que, ao contrário do ambiente público, onde as relações jurídicas são regidas pelo Direito Administrativo, no âmbito privado essas relações são determinadas pelo Direito Civil, o que altera a concepção lógica dessa função do público para o privado. É essa diferença que faz com que o Plano de Classificação do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo (2005), tenha considerado a constituição jurídica como uma subfunção da Função Administrativa. A diferença de utilização do termo "administração" nos dois casos leva a essa diferença de abordagem.

Em segundo lugar, algumas das funções descritas por Fayol, apesar de pequenas mudanças de nomenclatura explicitadas ao longo do texto, mantêm sua atualidade. São elas as funções de direção, financeira, contábil e técnica. Outras funções foram redefinidas ao longo dos últimos 50 anos devido ao aumento da complexidade das relações organizacionais, especialmente no ambiente empresarial e ao desenvolvimento conceitual em algumas áreas do conhecimento. A função de gestão de relações de trabalho é um exemplo. Se, para Fayol (1970, p.18) era apenas uma questão de segurança do trabalhador, hoje as relações profissionais são muito mais complexas. Por isso, optamos por dividir essa grande função em subfunções, de acordo com as especificidades administrativas e técnicas envolvidas. Da mesma forma a função comercial, que se tornou muito mais abrangente, com a ampliação do conceito de mercado, o que nos fez denominá-la Gestão Mercadológica e Comercial e a função de Gestão de Materiais e Patrimônio, fortemente influenciada pela expansão da tecnologia da informação no ambiente empresarial.

Por fim, devemos aludir a duas funções que tiveram seu aparecimento e desenvolvimento no ambiente das organizações num momento posterior. Primeiro a função de Comunicação, que influenciou significativamente as mudanças na função comercial citadas anteriormente, e em segundo lugar a função de Gestão da Informação, especialmente importante nos últimos 40 anos.

A nomenclatura escolhida e a lógica de organização dos itens são indicativas de tendências administrativas que se apresentam nas organizações privadas, podendo ser substituídas por outros termos, em cada instituição, de acordo com as diferentes realidades. Da mesma forma, a execução de cada função é determinada por vários fatores presentes na realidade das organizações, como o tamanho da

entidade, o grau de formalização das estruturas administrativas, o modelo de gestão adotado, entre outras tantas possibilidades. Para facilitar a leitura, todos os documentos citados no detalhamento das funções estão contemplados e foram descritos no quadro analítico dos tipos documentais ao final do trabalho, na mesma seqüência das funções apresentadas neste capítulo.

Por fim, é importante salientar que não pretendemos realizar um levantamento exaustivo das funções encontradas nas organizações. Nossa intenção é apresentar um panorama geral das principais funções exercidas nas organizações, com o objetivo de iniciar uma discussão arquivística sobre as características da produção documental das organizações, partindo das funções e atividades realizadas.

O processo de levantamento das funções e de detalhamento das atividades necessárias à sua realização demonstrou que, na maioria das vezes, sua concretização ocorre de acordo com uma série de características administrativas da organização. Questões como tamanho, complexidade das atividades-fins envolvidas, modelo de estrutura organizacional adotado, formalidade ou informalidade da gestão, são características específicas que influenciam fortemente a produção documental das organizações. Por isso, ao elaborar a descrição de funções e subfunções, somente em alguns casos foi possível descer ao nível das atividades envolvidas, especialmente para aquelas áreas onde a formalidade legal ou a especificidade técnica assim exigiu.

3.2.1 Função: Constituição jurídica

A constituição jurídica é a primeira grande função de qualquer organização estabelecida. Não se trata de uma função administrativa, mas sim de uma função legal, representada pela necessidade de formalização da organização enquanto pessoa jurídica de direito privado. A própria existência da instituição dependerá de ações de formalização que geram documentos bastante específicos e regulamentados legalmente.

Essa função divide-se nas funções de constituição e formalização da entidade, além daquelas áreas de atuação especializadas requeridas por qualquer instituição para regular o funcionamento e a solução de pendências jurídicas que se

apresentem ao longo da vida institucional, com o objetivo de adquirir, transferir, resguardar, modificar ou extinguir direitos. É interessante notar que a cada função apresentada corresponderá um profissional especializado, o que parece fortalecer a idéia de funções bem delimitadas.

3.2.1.1 Subfunção: Registro e controle societário

Essa função é responsável por todas as atividades relativas à constituição e instalação da organização. No Brasil, a constituição das pessoas jurídicas de direito privado é regulamentada tanto pelo Código Civil, Lei 10.406/2002, que determinada o seu início com a inscrição do ato constitutivo no respectivo órgão de registro. O registro público das pessoas jurídicas de direito privado é regulado pela Lei 6.160/1973, que define a existência de Registros Públicos destinados a cada tipo de ato jurídico. No caso das empresas, o registro é regulado pela Lei 8.934/1994, que dispõe sobre o registro público de empresas mercantis, e onde está definida a Junta Comercial como órgão responsável pela formalização das empresas em cada estado.

A realização dessa função depende do regime jurídico da organização, conforme descrito no capítulo 1. Nas sociedades limitadas, os atos de administração são de responsabilidade dos sócios designados no documento de constituição, o contrato social. Para essas organizações, a função de registro e controle societário estará concluída no momento do registro do ato constitutivo na Junta Comercial, sendo cumprida novamente apenas em caso de alterações contratuais.

As demais pessoas jurídicas de direito privado podem ser consideradas como organismos colegiados, onde a instância decisória é conjunta. A criação dessas organizações se dá obrigatoriamente no âmbito de uma reunião onde os responsáveis definem os termos do documento que formalizará a existência da organização. Neste caso estão incluídas as associações, fundações e sociedades anônimas, que se caracterizam pela utilização do estatuto como documento constitutivo e por terem um processo de registro e controle societário mais complexo.

Utilizamos aqui o conceito de organismos colegiados, pois a formalização dos atos oficiais da organização envolve a exigência legal de realização de reuniões

periódicas para tomada de decisões. Para cada entidade, e cada órgão, haverá uma série de reuniões específicas a serem realizadas em períodos regulares, com atribuições decisórias específicas. Para associações e sociedades anônimas, a instância máxima de decisão é a assembléia geral de sócios (nas sociedades anônimas) ou de associados (nas associações). No caso das fundações, em função da especificidade de criação por instituição, a reunião do conselho curador faz este papel. A cada reunião, convocada previamente por edital público, uma ata de reunião ou ata de assembléia, registra as decisões. A legislação e os estatutos definem a existência de reuniões ordinárias, exigíveis em número mínimo, e com datas e assuntos previamente definidos pelo estatuto, e extraordinárias, que ocorrem de acordo com a necessidade da instituição.

Nas sociedades anônimas, além das assembléias, outros órgãos, como o conselho de administração, o conselho fiscal, e outros predeterminados pelo estatuto, devem se reunir regularmente, mediante convocação prévia por edital, e providenciar o registro civil das atas produzidas no âmbito de cada uma dessas reuniões nos registros civis respectivos, gerando uma série de documentos de registro e controle, como livros de registro de presença de acionistas, o livro de registro de ações, entre outros

Embora Louise Gagnon-Arguin (1998, p. 67) defina esse conjunto de documentos como documentos de reunião, entendemos que a realização das reuniões é na verdade uma das atividades necessárias ao cumprimento da subfunção de registro e controle societário da organização. Essa subfunção exige a realização de uma serie de atividades, cada qual representando um conjunto de operações necessárias à sua concretização, dentre elas as convocações e o assentamento das decisões tomadas nas reuniões. No âmbito da operação da organização, outras reuniões terão lugar no cumprimento de cada uma das demais funções administrativas. Estabelecendo um paralelo com as funções da administração, podemos dizer que a maior parte das reuniões ocorre no âmbito da função administrativa de coordenação, independentemente da função técnica que ela represente.

Ao mesmo tempo, um conjunto de normas também está associado ao registro das organizações. Trata-se dos regimentos gerais dos órgãos superiores, especialmente os conselhos. Quando definido no estatuto, cada conselho deverá

elaborar um regimento que defina seu funcionamento, a ser registrado nos Registros Civis para fins de verificação de regularidade das reuniões.

Por fim, uma última ação é necessária à regularidade de qualquer pessoa jurídica: a inscrição no Cadastro de Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ. No passado, essa inscrição gerava um documento oficial, o cartão de inscrição, com validade de um ano, renovável a cada período. Com o advento do governo eletrônico14, os órgãos fiscalizadores eliminaram a necessidade do documento convencional, substituído pela pesquisa ao banco de dados da Receita Federal sempre que necessário, tornando-se a emissão do documento opcional ao contribuinte.

Por tratar-se de uma sociedade por ações, para as sociedades anônimas, a Lei 6404/1976 determina também o registro e controle das subscrições das ações e demais operações que alterem o quadro acionário da companhia, num conjunto de livros especiais designados livros sociais.

Devido à importância legal dos documentos societários, é muito comum a existência de um arquivo específico para essa finalidade, onde são organizados todos os documentos relacionados a essa função desde o início da organização.

3.2.1.2 Subfunção: Controle de contencioso

Quando se fala em atividade jurídica, a função mais correntemente lembrada é a função de contencioso jurídico, responsável pela elaboração e condução de processos jurídicos, movidos na jurisdição apropriada, para solucionarem disputas legais ou controvérsias jurídicas (LACOMBE, 2009, p.152) de interesse da organização.

As principais ações identificadas são as negociais (ações de cobranças, ou de questionamento sobre atuação da empresa no trato dos negócios), as ações trabalhistas (questionamentos acerca das relações de trabalho) ou as ações tributárias (ligadas ao questionamento de operações de tributação).

O nível de especialização exigido para o cumprimento dessa função não é diretamente correspondente à regularidade com que é desempenhada nas

[14] Termo usado para definir as operações oficiais em ambiente eletrônico / digital.

organizações. Na maioria dos casos, as ações são esporádicas e não justificariam a criação de uma estrutura adminsitrativa para essa finalidade. Por isso, na maior parte dos casos, a função de representação da entidade nos processos em que ela é parte interessada, tem sido terceirizada.

Nesses casos, a empresa responsável mantém cópias dos autos de processo, também denominados autos de ações, durante todo o trâmite responsável. Em muitos casos, também os pareceres jurídicos e a elaboração de termos de ajustamento de conduta para as mais diversas finalidades são elaborados no âmbito dessa função.

3.2.1.3 Subfunção: Registro de propriedade intelectual

Assim como o controle de contencioso, a regularização dos títulos de propriedade intelectual requer tratamento especializado, por sua especificidade técnica e legal. Marcas e patentes são ativos extremamente valorizados nas sociedades atuais, em virtude do valor agregado que possuem.

No Brasil, a responsabilidade sobre o registro de marcas e patentes está a cargo do Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, nos termos da Lei de Propriedade Industrial (Lei 9.279/1976). Segundo definição do instituto, marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas (INPI, 2011). Tratam-se dos nomes e imagens que designam as empresas e seus produtos e que por representarem um valor de mercado, devem ser protegidos contra utilização indevida. Ao registrar uma marca, o proprietário impede que ela seja usada por terceiros, com finalidade econômica de qualquer tipo. Assim como o nome pessoal, o nome da organização ou de seus produtos está ligado à credibilidade da instituição. Por isso, tanto empresas como organizações da sociedade civil têm por hábito registrar a propriedade dessas marcas, pra garantir o privilégio de uso.

A patente, por outro lado, envolve a existência de um produto desenvolvido ou inventado por alguém. Pela definição do INPI, patente é um titulo de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos

inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação. Para efetivar o registro da patente, o inventor se obriga a revelar o conteúdo técnico do produto ou invento patenteado. O registro da patente impede que terceiros possam, sem prévia autorização, fabricar, comercializar, usar ou vender o produto patenteado. Também é possível realizar o registro de um desenho industrial, ou especificação de um produto já existente, de uso comum, mas com características de design que o tornem diferenciado.

A organização que deseja registrar uma marca, uma patente, um desenho ou outro material, deverá abrir um processo de registro junto ao INPI, e cumprir uma série de trâmites necessários. Em função da especificidade dessa atividade e do longo prazo representado pelos processos de registro, que no Brasil têm validade de até dez anos, é corrente a terceirização dessa atividade para empresas especializadas. Nesse caso, a organização manterá o controle do pedido de registro, com o arquivamento de cópias do processo e do certificado de marca.

Outra faceta da função de registro de propriedade intelectual é a do direito autoral, que envolve o direito de autor sobre produção artística e cultural - as chamadas criações do espírito - como designa a Lei do direito autoral (Lei 9.610/1998). Nesta categoria incluem-se as obras literárias, artísticas ou científicas, composições musicais, audiovisuais, desenho e fotografia, programas de computador, projetos arquitetônicos, entre outros.

Para esse tipo de obra, a lei determina proteção aos direitos independentemente de registro em qualquer órgão, mas ele é facultativo para ampliar a segurança do autor. O registro ocorrerá de acordo com a natureza da obra, nas entidades responsáveis por seu registro, como a Biblioteca Nacional, a Escola de Música, o Instituto Nacional de Cinema, o Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia. Também neste caso, o resultado do registro gera um pequeno dossiê de registro da obra, que deverá ser arquivado para garantir a prova do direito.

No mundo das organizações, esse tipo de registro é importante especialmente em editoras, produtoras, escritórios de engenharia e arquitetura, ou entidades da sociedade civil que realizem essas atividades, traduzindo-se na formalização de contratos entre as empresas ou entidades e os autores,

normalmente pessoas físicas, para determinação dos direitos patrimoniais sobre a obra, uma vez que o direito moral (a indicação do autor) é inalienável.

3.2.1.4 Subfunção: Registro de propriedade mobiliária e imobiliária

O registro de propriedade imobiliária envolve a regularização da situação das propriedades da organização perante o Registro de Imóveis. Compreendendo menor volume de atividades do ponto de vista do contexto geral da função jurídica, toma grandes proporções no caso de empreendimentos imobiliários, onde a regularização da propriedade é absolutamente necessária para a consecução dos objetivos da entidade.

Para bens imóveis, o registro de propriedade envolve a realização de atribuições técnicas, como o termo de especificação do imóvel e projetos para aprovação legal do imóvel a ser registrado. Como todo contrato civil, a transmissão de propriedade imobiliária é um contrato civil que exige escritura pública, a cargo dos Registros de Imóveis.

No caso de construtoras e entidades de possuam bens tombados pelos órgãos de preservação do patrimônio histórico, essa função torna-se especialmente complexa. No primeiro caso pelo volume de ações, e no segundo caso pelo nível de exigências técnicas ligadas à preservação do edifício, com a elaboração de pareceres técnicos e de prestação de contas ao órgão de preservação, para alimentação dos autos do processo de tombamento.

Por outro lado, a propriedade mobiliária, representada especialmente por ações e títulos de crédito teve sua formalização muito facilitada com o avanço da informatização das instituições financeiras. Atualmente, toda a escrituração de títulos e ações ocorre em ambiente eletrônico e é coordenada por essas instituições, cabendo ao proprietário apenas acompanhar os extratos de movimentação que substituíram os certificados de ações e de debêntures, além dos títulos financeiros.

3.2.1.5 Subfunção: Formalização e administração contratual

Contrato antes de ser um documento é um ato jurídico. É um acordo voluntário e lícito entre duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, que se atribuem

mutuamente direitos e obrigações. Apesar de normalmente ser formalizado por um instrumento jurídico, o contrato verbal é possível, desde que ambas as partes estejam de acordo com o procedimento informal e que possam constituir prova futura do ajuste verbal. O contrato representa uma das principais fontes de obrigação, sendo definido como a "lei entre as partes", pois estabelece normas a serem cumpridas entre os contratantes (COTRIM, 2009, p.109).

A função de formalização e administração contratual, também denominada gestão de contratos, representa uma área de atuação responsável pela execução de todas as etapas de formalização e controle dos contratos da organização. Essa função envolve o estudo das cláusulas, a elaboração de minutas, a negociação de questões controversas, a assinatura do termo e, após a finalização do processo de formalização, o controle de vigência do contrato. Em alguns casos, esse acompanhamento pode gerar a emissão de um dossiê relativo à execução contratual.

Cada organização realizará a função de gestão contratual de acordo com as características de sua atividade econômica ou social e do tipo de contrato a ser celebrado. Gilberto Cotrim (2009, p.110) divide os contratos entre contratos civis – representados pelos contratos de compra e venda residencial, locação residencial, mandato, depósito, doação, edição, casamento, adoção - e os contratos comerciais, de compra e venda comercial (produtos), locação comercial, mandato mercantil, representação comercial, franquias, arrendamento mercantil, seguros. Essa classificação define também o nível de formalidade exigida na concretização do instrumento.

Há diversas situações a serem consideradas na gestão contratual. Primeiro a condição da entidade do ponto de vista do contrato: ela pode ser contratante ou contratada. Depende também do tipo de atividade especifica realizada pela organização. Há atividades que demandam um maior volume de contratos padronizados e de menor complexidade de formulação, como por exemplo, os contratos de locação residencial, no caso de uma administradora de imóveis. Por outro lado, há atividades que demandam um número menor de unidades contratuais, mas com grande complexidade na formulação. Um exemplo dessa categoria são os contratos de prestação de serviços de obras civis para grandes empreendimentos,

por exemplo obras de infra-estrutura, como a construção de estradas, usinas hidrelétricas, sistemas de transporte viário, entre outros.

Em cada caso, a produção documental refletirá a característica contratual. No caso de uma empresa de administração de imóveis, haverá um grande conjunto de contratos, muitas vezes organizados em pastas, arquivados de acordo com um critério de ordenação que pode ser tanto um código definido para cada cliente, quanto o próprio nome do cliente. O volume será tanto maior, quanto maior for o número de clientes, mas cada contrato individualmente comporá um dossiê com poucos documentos anexados.

No caso de um arquivo de contratos de empreendimentos de grande porte, o arquivo de um único contrato poderá ocupar estantes inteiras, dependendo do volume de estudos, informações e negociações necessários à sua consecução. Nestes casos, o grande desafio do profissional de arquivo (e também dos responsáveis pela realização das atividades) é garantir a organização adequada dos documentos, de modo a permitir a real compreensão do processo como um todo, que pode durar vários anos, entre as primeiras negociações e o encerramento do contrato, com a entrega final e cumprimento de todas as cláusulas.

Um tipo de contrato de característica eminentemente jurídica é o mandato – contrato pelo qual uma pessoal confere poderes a outra para agir em seu nome e praticar atos jurídicos, conforme definido pelo art. 653 do Código Civil. Pouco associado, no senso comum, a uma obrigação contratual, o mandato é um instrumento contratual formalizado pela procuração. Neste caso, também, a função de formalização e administração contratual é exercida, tanto no momento da formalização do termo, quanto do controle sobre a vigência e expiração do mandato.

3.2.2 Função: Direção institucional

A formalização jurídica da organização determina os objetivos sociais a serem cumpridos. Esses objetivos estão inscritos no estatuto. A partir deles, e das diretrizes estabelecidas pelo órgão gestor máximo da entidade, seja o conselho ou a presidência, é responsabilidade da alta direção definir os rumos e a trajetória institucional da organização, tendo como meta o seu crescimento e desenvolvimento. Para que esse grande objetivo se concretize, as instituições se

organizam de modo a cumprir as funções necessárias à manutenção de sua existência.

As funções realizadas pela alta direção correspondem às ações estruturantes da organização em nível abrangente, o que significa dizer que devem garantir a convergência de todos os membros da organização aos objetivos pré-determinados. Nesta grande função podemos incluir três subfunções principais: a primeira é a função de planejamento em nível estratégico para as diversas áreas da organização. A segunda é a organização – ou normalização – que tem como objetivo o estabelecimento de diretrizes organizacionais, especialmente pela definição de normas e estrutura administrativa. E por fim a função de controle das ações e da prestação de contas à sociedade.

O planejamento é uma das funções mais estudadas na teoria da Administração. No nível dos órgãos diretivos é realizado o chamado planejamento estratégico, responsável pela definição das diretrizes de ação da organização. Organizar, além de criar mecanismos para adquirir e consolidar recursos, de maneira eficaz e econômica, é também determinar as responsabilidades e deveres e estabelecer relações de autoridade para alcançar os objetivos da empresa. O organograma é o documento que reflete os esforços de estruturação e organização feita pelos dirigentes (GAGNON-ARGUIN, 1998, p. 96), resumindo a estrutura administrativa de maneira clara e objetiva.

Por fim, o controle, função administrativa responsável por medir e corrigir o desempenho da organização em relação aos objetivos empresariais e planos estabelecidos. A essência do controle está no ajuste das ações necessárias à regulação da operação em relação aos padrões definidos previamente. A função de controle é a maior produtora de documentos de cada organização. É com base nesses documentos que cada nível hierárquico da organização poderá avaliar as condições da produção.

3.2.2.1 Subfunção: Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é o processo que leva ao estabelecimento de um conjunto de ações coordenadas, visando à consecução dos objetivos essenciais da organização. Segundo Idalberto Chiavenato (2000, p.148), o planejamento

estratégico é uma ação conjunta e sistemática de tomada de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo, de forma abrangente, desenvolvido no nível hierárquico mais elevado da organização, o nível institucional. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Para Moreira, Pasquale e Dubner (2008, p.329) o planejamento no nível institucional é o processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos da organização e as oportunidades de mercado, baseado no desenvolvimento da missão da empresa, de objetivos de apoio, com um portfólio de negócios bem estruturado e por estratégias funcionais coordenadas.

O planejamento estratégico envolve o cumprimento de uma série de etapas encadeadas e interdependentes, como a definição dos objetivos empresariais, a análise ambiental externa, a análise organizacional interna, a formulação de alternativas estratégicas para a elaboração da estratégia empresarial. Estas ações culminam na elaboração dos documentos formalizadores, especialmente o plano de negócios ou o plano diretor e os planos de ação estratégica, ou planos de metas. Os objetivos terão prazos mais longos para serem cumpridos, que podem variar de acordo com as diversas conjunturas que se apresentem à instituição. Sua implementação ocorrerá nos níveis inferiores da hierarquia organizacional, com ações de planejamento tático, no nível gerencial, e planejamento operacional, de acordo com a realização direta das funções e atividades.

3.2.2.2 Subfunção: Definição de políticas e normas

A organização do trabalho e do funcionamento da entidade pode decorrer de uma cultura organizacional informal, onde não há documentos normativos que definam seu modus operandi, ou de uma cultura da formalidade, onde o estabelecimento claro de normas e diretrizes de ação norteia o desempenho dos colaboradores.

Como vimos, uma das características mais marcantes da organização burocrática é a definição clara de sua estrutura normativa, de base racional, que possibilita o desenvolvimento das demais características, incluindo a definição da

estrutura hierárquica, numa lógica de subordinação do comando, e definindo a distribuição de atividades a serem executadas de forma sistemática. Essa estrutura normativa deve ser escrita e quanto mais burocrática for a organização, mais exaustiva ela será. Uma das características das normas organizacionais da estrutura burocrática é a necessidade de mudança constante, para adaptá-las às mudanças ambientais, sejam externas ou internas, visando garantir a maior eficiência possível na realização de suas atividades (MOTTA, PEREIRA, 1980, P.30).

Ao organizar a lógica da estrutura hierárquica, as normas também definem as relações de poder existentes no âmbito da organização, e quanto menor for o nível de formalização das regras de convivência, maior será a possibilidade de ingerência pessoal na administração. Nas organizações burocráticas, a autoridade é institucionalizada por meio das normas e regras escritas. Assim como nas demais funções administrativas, também a função de normalização (uma face da função de organização) será realizada em diversos níveis. Em cada nível as normas estabelecerão os padrões de autoridade dentro do mesmo nível ou para os níveis inferiores.

Em sendo assim, as normas emanadas na função diretiva dizem respeito às diretrizes abrangentes das organizações. É nesse nível que serão produzidos os documentos normativos de maior abrangência, desde os estatutos - que apesar de neste trabalho ser apresentado como um documento diretamente relacionado à função de registro e controle societário, também é, em si, um instrumento normativo – até os organogramas gerais (nos níveis diretivos e gerenciais) e os manuais de organização, com a descrição de funções e cargos (também até o nível gerencial), passando pelas definições de políticas empresariais, diretrizes e códigos de conduta, como os códigos de ética.

Nos níveis gerenciais, a função normativa será representada pelos manuais de procedimentos operacionais e por fichas descritivas de rotinas, entre outros documentos normativos.

3.2.2.3 Subfunção: Controle de ações institucionais e prestação de contas

Se ao dirigente, como responsável legal pelos ditames da organização, cabe a responsabilidade sobre a concretização dos objetivos organizacionais, então a função de controle das ações no nível institucional deve ser exercida por ele.

Uma das questões importantes relativas à realização da função de controle refere-se à definição dos padrões de nível de desempenho aceitáveis em cada situação da organização. Os padrões dependem diretamente dos objetivos, especificações e resultados previstos no processo de planejamento e servem de parâmetro para balizar o funcionamento do sistema organizacional, independentemente de sua área de atuação, e muitas vezes encontram-se formalizados nas normas institucionais. Neste caso, também, os controles ocorrem em nível estratégico.

A principal finalidade do controle institucional é identificar o cumprimento dos parâmetros definidos nos padrões de desempenho formulados. A partir das informações produzidas pela aplicação dos controles, é possível analisar o nível de adequação da operação da organização aos padrões definidos e iniciar um processo de realinhamento da organização, tanto na operação, quanto na formulação de novos parâmetros, quando necessário.

Tradicionalmente, os principais controles utilizados na função diretiva estão ligados aos resultados financeiros e contábeis da organização. O controle do desempenho global da organização geralmente toma a forma de relatórios financeiros ou contábeis que constituem uma conclusão de todos os principais fatos, como volume de vendas, volume de produção, volume de despesas em geral, custos, lucros, utilização do capital, retorno sobre o investimento entre outros, dentro de um inter-relacionamento que varia dependendo da organização. Mas que possibilita à administração no nível institucional saber se está sendo bem ou mal-sucedida em relação aos seus objetivos globais (CHIAVENATO, 2000, p. 356).

Uma situação específica refere-se à prestação de contas das companhias, conforme previsto pela lei de sociedades anônimas (Lei 6404/1976). A lei define um conjunto de informações que devem ser divulgadas anualmente pela administração, representando a prestação de contas aos acionistas. Essa prestação de contas é composta pelo relatório da administração, pelas demonstrações contábeis –

incluindo o balanço patrimonial e relatório de apuração de resultados, com notas explicativas e os pareceres do conselho fiscal e de auditores independentes. Esse conjunto de documentos, comumente denominado relatório anual, deve ser registrado na Junta Comercial correspondente e publicado em jornal de grande circulação.

Uma tradição que vem se repetindo nas grandes companhias desde a década de 1950 é a publicação do mesmo relatório em formato de livro, com acabamento editorial refinado. De obrigação legal, os relatórios anuais passaram a ser usados como importante ferramenta de comunicação, contribuindo para a formação de uma imagem positiva da instituição diante do mercado. A publicação das ações da organização, num processo de prestação de contas regular, demonstraria aos seus pares a seriedade dos objetivos e das ações dos dirigentes e, portanto, a solidez institucional. Esse assunto será tratado mais detidamente no item sobre a função de comunicação institucional.

Compreendendo a importância da divulgação de suas ações, as organizações da sociedade civil, embora não tenham a mesma obrigação legal na divulgação de suas atividades, entenderam que este seria um eficiente mecanismo de prestação de contas de suas ações à sociedade e passaram a elaborar regularmente um documento similar com características mais informacionais do que financeiras.

A importância da prestação de contas das organizações evoluiu muito fortemente a partir da década de 1990, com a evolução de dois conceitos. O primeiro é o conceito de "governança corporativa", um sistema pelo qual as organizações são "dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (...) convertendo princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar a organização" (IBGC, 2011). É o conceito de responsabilidade aplicado de maneira concreta dentro das organizações, de modo a realizar os objetivos institucionais em operações marcadas pela transparência e ética profissional. A publicidade de parte dos documentos diretivos, especialmente os normativos, aliados ao aumento das instâncias de prestação de contas, tem sido a principal atuação dos processos de governança nas organizações.

O outro conceito é o de "responsabilidade social". Ao lado da responsabilidade civil, representada pela prestação de contas legal, a prestação de contas da atuação social da organização tornou-se um padrão importante de conduta a ser seguido. Ser uma organização socialmente responsável, que contribua para o bem estar da sociedade, passou a ser um princípio institucional requerido pela maior parte das organizações. Dessa postura, nasceu um documento que vem se tornando cada vez mais comum: o balanço social. Na verdade um relatório de prestação de contas de ação social, recebeu esse nome por extensão de sentido do termo balanço, documento contábil tradicionalmente relacionado à prestação de contas das organizações.

3.2.3 Função: Gestão das relações de trabalho[15]

O gerenciamento das relações de trabalho é uma das funções administrativas que mais passou por mudanças durante o último século, tornando-a cada vez mais complexa. Inicialmente era denominada como Administração de Pessoal, quando tratava apenas de questões formais relativas à celebração do contrato de trabalho e ao pagamentos, controle de horas trabalhadas e questões disciplinares derivadas dele. Posteriormente, o desenvolvimento da legislação trabalhista e a incorporação pelos empregadores dos preceitos da teoria da Administração para o gerenciamento dos trabalhadores, fizeram alterar a nomenclatura utilizada para Recursos Humanos. Assim como os recursos materiais e financeiros são essenciais à existência e operação das organizações, também os trabalhadores passaram a compor o rol dos recursos essenciais à concretização dos objetivos da organização.

Por essa importância, a preocupação e o tratamento dado ao trabalhador amplia-se na direção de um atendimento mais integral às suas necessidades. É quando começam a se fortalecer as preocupações com saúde e segurança, a partir de então reguladas pela legislação.

[15] Neste trabalho, optamos por não utilizar a nomenclatura tradicionalmente reconhecida no âmbito da teoria da Administração, por entendermos que mais que recursos ou pessoas, esta função desempenha o papel de gerenciar as relações profissionais existentes entre os diversos atores responsáveis pelas atividades da organização, sejam eles empregadores ou empregados, tanto do ponto de vista da formalização e gestão do contrato de trabalho, quanto das condições de exercício da atividade profissional e da eficiência organizacional. Neste caso, a relação de trabalho demanda além da questão legal, todas as questões técnicas envolvidas no melhor aproveitamento do 'recurso humano' representado pelas pessoas que trabalham na organização.

Ao mesmo tempo, as questões relacionadas ao treinamento e desenvolvimento profissional da equipe ganhavam força com os estudos da Psicologia Organizacional. A terminologia Gestão de Pessoas, comum na última década, surgiu a partir dessa nova abordagem, a humanização das relações de trabalho. O termo “pessoas” daria a idéia de existência real dos funcionários como indivíduos e não mais como meros recursos da organização.

Essa evolução da nomenclatura demonstra como o gerenciamento das relações de trabalho ganhou complexidade ao longo do século XX. A evolução dos direitos dos trabalhadores e a necessidade de especialização constante por parte das organizações sobre as atividades desempenhadas obrigaram-nas à criação de uma estrutura de apoio de gestão cada vez mais importante na esfera administrativa. Segundo os autores da teoria da administração, essa função tem como objetivo encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo atividades que começam antes da pessoa ser empregada e que continuam até um período posterior ao seu desligamento. Inclui uma série de subfunções como: planejamento de mão de obra, a definição de quantidade de pessoas necessárias ao trabalho da organização, a transformação dos potenciais de cada pessoa em competências passíveis de serem utilizadas pela organização e o controle dos resultados obtidos com essas tarefas mediante a avaliação do desempenho, entre outras atividades (MAXIMIANO, 2004 p.31).

Assim como nas demais áreas de atuação das organizações, há uma função normativa embutida na gestão das relações de trabalho, uma vez que é a partir do estabelecimento de normas de comportamento e padrões de desempenho que se poderá avaliar a atuação de cada funcionário de acordo com os objetivos da organização.

Por essa complexidade, podemos dividir a área em três grandes subfunções distintas: a administração de pessoal, o controle de saúde e segurança do trabalho e o desenvolvimento de pessoas subdivididas, quando necessário, em atividades que demonstrem as características específicas de área de atuação.

Por fim, é importante salientar que nas últimas duas décadas gradativamente as organizações têm incorporado novos conceitos de gestão presentes na teoria da Administração, numa tentativa de incentivar a iniciativa e a inovação no ambiente organizacional. Porém, ainda hoje parecem predominar as estruturas documentais

do modelo burocrático presentes durante todo o século XX. Sendo assim, as funções aqui apresentadas demonstram as características mais tradicionalmente identificadas nas organizações do ponto de vista da produção documental.

3.2.3.1 Subfunção: Administração de pessoal

O contrato de emprego como hoje conhecemos é uma instituição nascida a partir dos movimentos reivindicatórios dos operários a partir do final do século XIX, principalmente na Europa e Estados Unidos.

No Brasil, em decorrência da industrialização tardia, foi somente a partir da década de 1930 que as relações de trabalho passaram a ser efetivamente regulamentadas. A criação da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CPTS) em 1932, na época denominada apenas Carteira de Trabalho, deu início ao processo efetivo e obrigatório de formalização do contrato de emprego. Até então, os documentos existentes estavam mais ligados ao controle de pagamentos de funcionários, de freqüência e de produção. Além disso, encontramos documentos normativos ligados à produção, como manuais de operação de máquinas e de manuais de procedimentos para treinamento de operários.

Em 1943, a publicação da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei 5.452/1943), com a reunião de todas as leis esparsas até então emitidas, e a criação da Justiça do Trabalho deram início à formalização de uma estrutura legal de regulação das atividades profissionais. Em virtude da complexidade, da formalidade e do número de controles e procedimentos documentais encontrados nessa função, ela é descrição em quatro atividades: o registro individual, o controle de pagamentos, o recolhimento de encargos e tributos e o cumprimento das obrigações acessórias exigidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego. O grande volume de operações necessárias à concretização dessas funções e os prazos legais a serem cumpridos tanto do ponto de vista da emissão de documentos para fins de comprovação das ações, quanto da sua preservação transformam os arquivos de pessoal em um dos maiores e mais longevos tipo de arquivo das organizações.

3.2.3.1.1 Atividade: Registro individual de empregado

O registro individual do empregado tem início com o processo de admissão, que corresponde à formalização do contrato de trabalho. Compromisso expresso

entre empregador e empregado, o contrato de trabalho é regido pela CLT (art. 442 a 454). De acordo com a lei, deve ser elaborado como contrato de experiência e posteriormente transformado em contrato por prazo indeterminado.

Além do disposto no contrato de trabalho, um conjunto de normas terá influência direta sobre sua realização. São as normas coletivas representadas pelo resultado do acordo coletivo de trabalho, celebrado entre empresas e sindicatos, que definem entre outros temas, o dissídio coletivo e benefícios específicos daquela categoria profissional. Além do acordo coletivo, também as sentenças de processos de dissídio coletivo julgados pelos Tribunais do Trabalho terão influência sobre o contrato de trabalho. Em ambos os casos, a vigência legal tem prazo de um ano, vencendo na data-base de reajuste salarial da categoria profissional, quando o acordo é renovado ou, em caso negativo, um novo processo de dissídio ocorra.

Internamente, normas e regimentos da organização também definem mecanismos disciplinares, incluindo questões relativas à freqüência e ao horário de trabalho, e concedem benefícios extras, de acordo com a realidade de cada empresa. Esses documentos, de âmbito global para a organização devem fazer parte do arquivo da administração de pessoal, uma vez que fornecem prova das relações de trabalho, necessárias em caso de processos trabalhistas.

Após a assinatura do contrato de trabalho, o processo de admissão prevê a elaboração de uma série de documentos que devem compor o chamado prontuário funcional. São declarações necessárias à formalização de benefícios e descontos que incidem sobre os vencimentos dos funcionários, como vale-transporte, salário-família, imposto de renda, entre outros. Além disso, devem ser arquivadas cópias de documentos pessoais do trabalhador e de seus filhos, como a carteira de vacinação ou o comprovante de matrícula escolar, itens obrigatórios para a concessão do salário-família, uma vez que este benefício está vinculado ao cumprimento das exigências de vacinação e freqüência escolar.

Além das exigências globais, outros documentos específicos podem ser exigidos, de acordo com o tipo de atividade a ser exercida pelo funcionário. Exemplos desses documentos são: a carteira de habilitação profissional, quando o cargo ocupado for de motorista, ou certificados de formação exigidos pelo cargo a ser ocupado. As questões relativas a saúde e segurança do trabalhador, cujos

documentos também podem compor o prontuário funcional, serão tratadas em item específico.

Ao final do processo de admissão ocorre o efetivo registro do funcionário, previsto no art. 41 da CLT, que pode ser realizado em livro, fichas ou sistema eletrônico, de acordo com as instruções do Ministério do Trabalho e Emprego (Portaria MTb 1.121/1995). Apesar da autenticação do livro ou fichas pelas Delegacias Regionais de Trabalho (DRT) não ser mais obrigatória (Lei 10.243/2001), a regularidade dos documentos ainda pode ser fiscalizada por elas. O registro resume as condições do contrato e regulariza a situação do funcionário perante o ministério. É nesse momento que também é procedido o registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social. As anotações da carteira de trabalho são a principal prova da existência da relação de emprego e dos direitos do empregado (IORIO, 2010, p.56).

O prontuário representa um ciclo funcional que só se encerra com a rescisão do contrato de trabalho (o termo de rescisão é último documento a ser incluído no prontuário). Na rescisão cessam as obrigações contratuais e tem início a contagem de prazo de guarda do prontuário em arquivo.

Paralelamente ao empregado formal, duas outras situações de colocação profissional dentro da empresa devem ser controladas: os estagiários e os voluntários. Ambos os casos são regulados por legislação própria e não geram relação de emprego. O estágio é definido pela Lei 11.788/2008 como “o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam freqüentando o ensino regular”. O serviço voluntário é definido pela lei 9.608/1998 como “a atividade não remunerada, prestada por pessoa física, a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, organizacionais, científicos, recreativos ou de assistência social.”

Em ambos os casos, a organização deve regularizar a situação dos profissionais com a elaboração de contrato de estágio ou de termo de serviço voluntário. São esses dois documentos que preservam a organização de eventuais questionamentos trabalhistas.

3.2.3.1.2 Atividade: Controle de freqüência e de pagamentos funcionais

A relação de emprego baseia-se numa troca. Enquanto os funcionários cedem ao empregador seu tempo e trabalho, o empregador cede aos funcionários a remuneração pelo trabalho realizado, de acordo com os parâmetros de valores, horários e eventualmente, produção, definidos previamente.

Por isso, o controle do cumprimento dos compromissos por ambas as partes é uma das principais preocupações de empregadores e empregados. Podemos resumi-las em duas operações básicas: o controle de freqüência e a elaboração da folha de pagamento.

Toda organização com mais de dez funcionários é obrigada a realizar o registro da presença dos funcionários (Art.74, §2º da CLT e lei 7.855/1989). Esse registro pode ocorrer de diversas formas, pela assinatura de livro ou folha de presença, com o uso de relógio de ponto, por terminal eletrônico, com crachá ou cartão de identificação. Os documentos gerados serão a base para o apontamento da freqüência dos funcionários. Apontar significa indicar todas as exceções ocorridas na freqüência do trabalhador: podem ser faltas, horas extras trabalhadas, licenças ou quaisquer outras ocorrências que possam interferir na remuneração do trabalhador. A partir dos dados apontados, inicia-se a elaboração da folha de pagamento, que envolve o cálculo da diferença entre o salário base a ser considerado (registrado em carteira), deduzido dos impostos e encargos a serem descontados do trabalhador, além das eventuais faltas e vencimentos extras a serem recebidos pelo funcionário. O resultado desse cálculo representa o rendimento líquido do trabalhador. Além do calculo de salário, a folha de pagamento é o instrumento geral de cálculo de todos os encargos sociais e tributos a serem recolhidos pela organização, relativos aos empregados. Por esse motivo, sua preservação deve seguir os prazos mínimos de fiscalização definidos pela legislação previdenciária, representada pelo Regulamento da Previdência Social (Decreto 3.048/19990), e tributária, representada pelos artigos173 e 174 do Código Tributário Nacional (Lei 5.172/1966).

O pagamento ao funcionário pode ser realizado em diversas formas: com crédito em conta corrente bancária do funcionário, mediante remessa ao banco de

relação de pagamentos ou relação de depósitos a serem efetuados – ou em cheque ou dinheiro, entregues diretamente ao funcionário. Em ambos os casos, deve haver a emissão de recibo de pagamento, de acordo com o disposto no art.464 da CLT, devem conter a descrição de todas as verbas creditadas e debitadas. O recibo só deve ter a assinatura do funcionário caso o pagamento seja efetuado diretamente em cheque ou dinheiro, para comprovar o efetivo recebimento, o que não é necessário em caso de crédito em conta.

3.2.3.1.3 Atividade: Recolhimento de encargos e tributos

A partir dos cálculos executados para emissão da folha de pagamento, tem início uma série de processos de pagamento, incluindo todos os documentos relativos aos recolhimentos de encargos previdenciários, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), a contribuição previdenciária, o Programa de Integração Social (PIS), entre outros. Nos últimos anos, a reorganização da estrutura previdenciária brasileira e implantação do novo Regimento da Previdência Social (Lei 8.212/191) integrou alguns procedimentos. Hoje o sistema de recolhimento do FGTS é realizado por meio de aplicativo eletrônico denominado Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência (SEFIP), mediante emissão da Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (GFIP),

A cada encargo recolhido corresponde uma guia de recolhimento emitida e um relatório de controle de pagamento, que tem a função de informar a composição do valor recolhido. Após o encerramento do processo de pagamento, esses documentos serão arquivados por longos períodos, de acordo com os prazos mínimos definidos na legislação.

3.2.3.1.4 Atividade: Cumprimento das obrigações acessórias junto ao Ministério do Trabalho

Além da formalização contratual e o controle de pagamentos, a existência da relação de trabalho exige do empregador o cumprimento de várias obrigações junto ao Ministério do Trabalho e Emprego, formalizadas em documentos oficiais.

Esse conjunto de documentos representa a troca de informações entre as organizações e as instâncias governamentais do Ministério da Previdência, do Ministério do Trabalho e Emprego e da Secretaria da Receita Federal, relativos ao acompanhamento das relações entre empregador e empregado. Atualmente a maior parte das obrigações acessórias é cumprida em meio eletrônico, em sistemas próprios fornecidos pelos agentes do Ministério do Trabalho e emprego e geram documentos eletrônicos.

Uma delas é o preenchimento da relação anual de informações sociais (RAIS), encaminhada anualmente à Caixa Econômica Federal, que fornece informações sobre os funcionários durante o ano anterior e informa ao sistema do Programa de Integração Social (PIS), os dados dos trabalhadores que participarão do programa no ano seguinte, tendo direito a receber os abonos e benefícios envolvidos.

Outra obrigação é o preenchimento regular do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), sempre que houver uma admissão, desligamento ou transferência de funcionário. O Caged é utilizado pelo governo federal como indicador base para estudos, pesquisas e projetos ligados ao mercado de trabalho. Também é utilizado para conferência de dados pelo Programa do Seguro-Desemprego.

Além desses, há a declaração de débitos e créditos tributários federais (DCTF), relativa ao recolhimento do Imposto de Renda retido na fonte sobre a folha de pagamento de funcionários e outros recolhimentos federais.

3.2.3.2 Subfunção: Controle de saúde e segurança do trabalhador

A obrigação do cumprimento de normas de saúde e segurança do trabalhador está prevista detalhadamente na legislação brasileira desde que a CLT incorporou uma série de alterações determinadas pela Lei 6.514/1977. A partir dessa lei, as competências de todas as partes envolvidas nos processos de saúde e segurança do trabalhador (ministérios, delegacias regionais do trabalho, empresas, empregados) foram regulamentadas. Foram definidas também as principais obrigações relativas à existência de programas de prevenção de saúde e de segurança, ao uso de equipamentos de proteção, às condições adequadas à

manutenção da segurança das edificações e instalações, ao manuseio de materiais e operação de máquinas e equipamentos, aos procedimentos relacionados às atividades insalubres.

No ano seguinte, a Portaria 3.214/1978 do Ministério do Trabalho instituiu um conjunto inicial de 28 Normas Regulamentadoras (NR) que detalhavam cada uma das condições e obrigações necessárias à preservação da saúde e segurança do trabalhador.

A implantação da legislação específica sobre a medicina e segurança do trabalho trouxe uma série de contribuições em benefício do trabalhador, ao instituir legalmente medidas destinadas a melhorar o ambiente de trabalho; é o caso da redução de índices de poluição, do ruído e da temperatura, da melhoria de ventilação ou da iluminação nos locais de trabalho. Por outro lado, a legislação possibilitou a indicação clara das situações ou das condições em que é necessário interferir, para garantir a segurança do trabalhador, seja pela indicação do uso de equipamentos de proteção individual, seja pela modificação das condições e métodos de trabalho (GONÇALVES, 1988, p.6).

Quadro 5: Normas regulamentadoras de saúde e segurança do trabalhador do Ministério do Trabalho e Emprego (NRs) **-** Portaria MTe 3.214/1978

NR-1	Disposições gerais
NR-2	Inspeção prévia
NR-3	Embargo e interdição
NR-4	Serviço especializado em segurança e medicina do trabalho – SESMT
NR-5	Comissão interna de prevenção de acidentes – CIPA
NR-6	Equipamentos de proteção individual – EPI
NR-7	Programa de controle médico de saúde ocupacional – PCMSO
NR-8	Edificações
NR-9	Programa de prevenção de riscos ambientais
NR-10	Segurança em instalações e serviços de eletricidade
NR-11	Transporte, armazenagem e manuseio de materiais
NR-12	Máquinas e equipamentos
NR-13	Caldeiras e vasos de pressão
NR-14	Fornos
NR-15	Atividades e operações insalubres
NR-16	Atividades e operações perigosas

NR-17	Ergonomia
NR-18	Condições e meio ambiente de trabalho na industria da construção
NR-19	Explosivos
NR-20	Líquidos combustíveis e inflamáveis
NR-21	Trabalho a céu aberto
NR-22	Segurança e saúde ocupacional na mineração
NR-23	Proteção contra incêndios
NR-24	Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho
NR-25	Resíduos industriais
NR-26	Sinalização de segurança
NR-27	Registro profissional do técnico de segurança do trabalho no ministério do trabalho
NR-28	Fiscalização e penalidades
NR-29	Segurança e saúde no trabalho portuário
NR-30	Segurança e saúde no trabalho aquaviário
NR-31	Segurança e saúde no trabalho na agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal e aqüicultura.
NR 32	Segurança e saúde no trabalho em serviços de saúde
NR 33	Segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados

Cada Norma Regulamentadora define uma série de procedimentos a serem seguidos e documentos a serem emitidos pelas organizações. Podemos dividir as normas em duas categorias: aquela representada pelas normas mais gerais, que influenciam a vida operacional de todas as organizações, independentemente de sua área de atuação, tamanho ou volume de funcionários. E um conjunto de normas voltadas às atividades mais específicas de cada atividade econômica, por exemplo o trabalho em instalações de eletricidade, em mineração, no serviço portuário ou aquaviário, entre outras. Para a finalidade deste trabalho, selecionamos para detalhar as funções constantes daquelas normas que, aplicáveis ao funcionamento da grande maioria das organizações, envolvem procedimentos regulares e produção documental constante.

A NR-7, que institui o programa de controle médico e de saúde ocupacional (PCMSO) é a norma regulamentadora que mais afeta as atividades das organizações. A partir de um programa elaborado por empresas especializadas em saúde ocupacional (saúde ligada ao exercício de atividades profissionais), a cada contratação e em períodos regulares, todos os trabalhadores da organização devem realizar exames médicos, que vão produzir atestados de saúde ocupacional do

trabalhador. O programa define o nível de aprofundamento do exame, podendo ser apenas um exame clínico, ou quando há a necessidade de exames complementares, de acordo com a atividade profissional envolvida – por exemplo, audiometria para trabalhadores em locais com barulho excessivo, radiografia de tórax para trabalhadores de indústrias químicas, expostos a fluidos ou gases tóxicos, entre outros. Nos casos de organizações com menor risco, os exames realizados tornam-se parte do prontuário funcional.

Em algumas empresas, especialmente onde a atividade produtiva ofereça grau de risco mais elevado, a NR-4 é aplicável com a implantação de um Serviço Especializado de Medicina e Segurança do Trabalho (SESMT). Nesse caso, a função ganha uma estrutura administrativa própria, dimensionada de acordo com o número de funcionários, contendo médicos, engenheiros, técnicos de segurança do trabalho. Nesses casos, se configura um arquivo setorial, incorporando o prontuário médico do funcionário, composto pelos exames médicos regulares, por fichas de exame clínico e outros exames labororatoriais exigidos. Além disso, a norma define uma série de atividades e controles que devem ser realizados e registrados, como o controle de acidentes de trabalho, a realização de campanhas de conscientização, a elaboração de relatórios anuais de atividades entre outras ações de controle.

Nas empresas com baixo grau de risco ao trabalhador, esse trabalho e exercido pelas de prestação de serviços de saúde ocupacional, conforme descrito na aplicação do programa de controle médico e saúde ocupacional.

Outra norma regulamentadora aplicável principalmente a empresas de grande porte é a NR-5, de institui a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Com o objetivo de prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho e promover a saúde do trabalhador, a Cipa tem como atribuições identificar riscos no processo de trabalho, elaborar planos de trabalho de ações preventivas, promover em conjunto com o SESMT uma série de ações de prevenção e conscientização, inclusive a Semana de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), evento anual com a participação de toda a empresa.

A CIPA é composta por representantes do empregador e dos empregados. Os representantes do empregador serão indicados, os representantes dos empregados são eleitos diretamente em processo eleitoral regulado pela norma. Também está prevista a realização de reuniões regulares da comissão, para

discussão de ocorrências, mecanismos de prevenção e outros temas. Essas reuniões devem ser registradas em atas, que se transformam em importantes documentos sobre as relações de trabalho existentes no interior da empresa. O processo eleitoral deve-se configurar num dossiê, contendo a ata de eleição, cédulas de votação e lista de votantes – que permanecem arquivados pelo período mínimo exigido de cinco anos.

A NR-6 é a norma que define o conceito de Equipamento de Proteção Individual (EPI), como todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. A título de exemplo, podemos citar os EPIs mais comumente utilizados pelos profissionais de arquivo: luvas, aventais, óculos de segurança, toucas entre outros. Esses equipamentos devem ser fornecidos pelo empregador, mediante termo de recebimento e compromisso de uso, que deve ser fiscalizado constantemente.

A definição de quais EPIs são indicados para a execução das atividades produtivas deve ser prevista no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) , exigido pela NR-9. Trata-se de um programa desenvolvido com o objetivo de antecipar - por ações de reconhecimento, avaliação e controle – as possíveis ocorrências de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho. Nele são definidos os EPIs a serem utilizados, os controles necessários ao acompanhamento das ocorrências e junto ao PCMSO fornecem à equipe de Saúde e Segurança as diretrizes de atuação da área. Dois dos principais documentos relacionados a esta norma são: o mapa de avaliação de riscos, elaborado em conjunto com os trabalhadores e o relatório de perfil profissiográfico profissional – documento de descrição de função, com enfoque em segurança do trabalho, exigido pelo Ministério do Trabalho.

Por fim, é importante salientar que a função de controle da saúde e segurança do trabalhador pode ocorrer sob a forma de diversas estruturas organizacionais, dependendo da orientação institucional. Optamos por descrevê-la como subfunção da função de gestão das relações de trabalho porque entendemos que as questões de saúde ocupacional e segurança do trabalho somente se colocam dentro de algum tipo de relação de emprego. Porém, do ponto de vista da estrutura organizacional essa função poderá estar vinculada tanto às áreas de Gestão de Pessoas ou

Recursos Humanos, como também às áreas produtivas, especialmente para aquelas atividades profissionais que possuam maior exigência nessas duas funções. Não é difícil de encontrar, especialmente no ambiente industrial, a função de controle de saúde ocupacional e segurança do trabalho sendo executada pela gerência da fábrica ou por outra área produtiva.

3.2.3.3 Subfunção: Treinamento e desenvolvimento profissional

A função de treinamento e desenvolvimento profissional compreende um conjunto de atividades relacionadas à integração do funcionário às atividades profissionais e ao desenvolvimento de suas habilidades de acordo com os interesses da organização.

O conceito de treinamento existe desde que o primeiro trabalhador começou a trabalhar em atividades sob a orientação de um chefe, pois qualquer atividade prevê a necessidade de um período de aprendizagem. A grande mudança ocorrida ao longo do século XX foi que, a partir da evolução da Psicologia Organizacional e de seu ramo mais voltado às atividades produtivas propriamente ditas, a Psicologia Industrial, os profissionais perceberam as vantagens e os diversos níveis de treinamento a que deveria ser submetido o funcionários para desenvolver o máximo de suas potencialidades profissionais. É a partir dessas teorias que nasce o conceito de desenvolvimento profissional.

Ao descrever as grandes mudanças pelas quais têm passado as atividades de treinamento e desenvolvimento profissional nas organizações, Idalberto Chiavenato (2009, p.12) relaciona uma série de competências organizacionais que têm sido valorizadas, para além do conceito de ocupação de cargo, tradicionalmente usado como diretriz para os processos relacionados ao desenvolvimento pessoal. Originalmente, o profissional deveria ser treinado e desenvolvido com base na atividade técnica ou administrativa que executava. Essa é uma característica da organização burocrática: a relação profissional se estabelece a partir dos cargos ocupados e do relacionamento existente entre eles e as diversas hierarquias existentes na organização. Nos últimos anos, as competências necessárias ao sucesso de qualquer organização estão divididas em níveis, num formato de pirâmide invertida. Quanto mais elevado o nível, mais abrangente do ponto de vista

da organização a competência será. O primeiro nível é o das competências organizacionais, ligadas ao posicionamento da organização no ambiente externo, como liderança e participação de mercado, vantagens competitivas, imagem e reputação, preferência de seu público de interesse – clientes, consumidores, patrocinadores ou o público afetado por suas ações, no caso de organizações da sociedade civil.

O segundo nível é o das competências funcionais, tradicionalmente estudado pela Teoria da Administração. Trata-se do desenvolvimento de competências nas áreas técnicas de atuação da organização, marketing, finanças, produção, entre outras. O terceiro nível é o das competências gerenciais que envolvem a capacidade de liderança e comunicação, a motivação, o espírito de inovação, a proatividade e a visão sistêmica. As competências elencadas neste nível estão diretamente relacionadas à função de coordenação definida por Henri Fayol (1970), mas que durante muito tempo não foram desenvolvidas em detrimento a uma visão tecnicista das atividades profissionais, resultando na valorização do nível das competências funcionais. Por fim, o quarto nível corresponde às competências individuais, como capacidade de aprendizagem, o espírito de equipe, o relacionamento interpessoal e flexibilidade de atuação, entre outros.

Desta forma,os pesquisadores perceberam que a abordagem mais adequada seria tratar a organização como um sistema social, em oposição ao sistema mecânico dirigido por regras racionais, como defendido tanto pela Teoria Clássica, como pela Administração Científica. Nesse sentido, o progresso iniciado pela Escola de Relações Humanas foi fundamental para iniciar esse processo. Atualmente, as mudanças percebidas ocorrem muito mais no nível do tipo de ação realizada, mas não atingiu os procedimentos de registro e controle de atividades. Parte das subfunções descritas a seguir têm sido realizadas mais ou menos da mesma maneira nas últimas décadas e algumas, especialmente a avaliação de desempenho, aparecem em poucas organizações, principalmente grandes empresas, fortemente influenciadas pelos novos teóricos da administração americana.

3.2.3.3.1 Atividade: Planejamento de cargos e salários

A função de planejamento de cargos e salários é responsável pelo desenvolvimento de padrões relativos aos cargos existentes na estrutura administrativa da organização, incluindo perfil profissional e padrões salariais compatíveis.

Para essa finalidade são elaborados estudos e pesquisas salariais, visando adaptar a realidade da organização ao mercado de trabalho e contratar os melhores profissionais disponíveis dentro das categorias profissionais existentes na organização. Essa função gera processo específicos, como planos de cargos, tabelas salariais, planos de carreira, entre outros.

3.2.3.3.2 Atividade: Recrutamento e seleção de empregados

O recrutamento é definido como um conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes na organização. Envolve a definição de perfis de vagas existentes, mecanismos de estabelecimento de contatos com possíveis profissionais e a avaliação de candidatos para adequação ao perfil da vaga definido.

A descrição de perfil de vaga pode ser elaborada informalmente, ou a partir do plano de cargos e salários da organização, onde são definidas a estrutura de cargos e as funções desempenhadas nas diversas áreas da estrutura administrativa. Feita a descrição, inicia-se o processo de captação de candidatos. O mecanismo mais comum atualmente é a existência de um cadastro de candidatos potenciais, regularmente atualizado, que pode ser elaborado dentro da organização (especialmente no caso de grandes empresas) ou por prestadores de serviços especializados em recrutamento e seleção. A partir desse cadastro e dos currículos recebidos, inicia-se o processo de análise dos candidatos em relação às vagas existentes. Esse processo pode contar com serviços especializados, como a elaboração de perfil ou laudo psicológico, aplicação de testes, ou ser realizado de maneira mais informal, com a realização de entrevistas. Em ambos os casos, normalmente, os documentos do candidato contratado passam a compor o prontuário funcional e os demais documentos permanecem por período de tempo

relativamente curto na área responsável pelo recrutamento (LACOMBE, 2009, p.526).

3.2.3.3.3 Atividade: Planejamento de cursos e treinamento

Tradicionalmente, o treinamento era definido como o ato de aumentar o conhecimento e perícia de uma pessoa para o desempenho de determinado cargo ou trabalho (FLIPPO, apud CHIAVENATO, 2009 p.42). Ao longo das últimas décadas o conceito de treinamento alargou-se e incluiu objetivos que vão além da execução de tarefas, incorporando questões de desenvolvimento pessoal no sentido de preparar o profissional para atuar em outras funções que não aquela onde está alocado. Além disso, ganhou força também o treinamento atitudinal, quer tem como objetivo mudar o comportamento dos funcionários visando estabelecer melhorias no relacionamento interpessoal das equipes.

Do ponto de vista das responsabilidades, o treinamento está diretamente ligado à execução de cada uma das demais atividades técnicas da organização, sendo considerado uma responsabilidade gerencial (CHIAVENATO, 2009, p. 46), o que o liga à função administrativa de coordenação. Cabe ao responsável por cada área de atuação definir para quais atividades e circunstâncias é necessário realizar treinamentos que desenvolvam determinadas potencialidades dos funcionários.

A partir dessa definição, a função de treinamento pode ser centralizada num único setor, responsável pela execução de todas as atividades, ou descentralizada, sendo realizada em todas as etapas no nível estrutural (gerencial) correspondente. O processo de treinamento pode ser resumido em quatro etapas: levantamento das necessidades, elaboração de programa de treinamento, implementação do programa, com a execução dos treinamentos programados e avaliação de resultados.

A execução de todas as atividades ligadas ao planejamento, execução e avaliação de treinamentos resulta alguns tipos documentais tradicionais, como os relatórios de necessidades de treinamento, o plano anual de treinamentos (que também pode ser utilizado em versões mensais ou semestrais), os questionários de pesquisa, formulários de solicitação de treinamento, os programas de treinamento e

respectivas listas de presença, os kits fornecidos ao empregado, que incluem as apostilas de treinamento e outros brindes, e os relatórios de avaliação.

Na maior parte das organizações, há um tipo de treinamento específico voltado aos novos funcionários, para apresentação da empresa. Este tipo de treinamento configura-se numa estratégia de integração do funcionário, num dos primeiros movimentos de incorporação da cultura organizacional. Neste caso, a documentação produzida, além daquela de teor administrativo, também é composta por um kit de documentos fornecidos ao novo funcionário que pode conter normas e procedimentos de caráter mais geral, produzidas no âmbito da função diretiva, como códigos de ética ou diretrizes comportamentais para os funcionários, documentos de comunicação como folhetos, cartilhas, filmes institucionais e brindes.

As características do processo de treinamento é um resultado direto do perfil das organizações, sendo mais complexo e formalizado, quanto maior for a organização. Em entidades menores, pequenas empresas ou organizações da sociedade civil, muitas vezes essa função é exercida de maneira informal, sendo a produção documental reduzida a um número mínimo de documentos.

3.2.3.3.4 Atividade: Avaliação de desempenho profissional

A avaliação de desempenho é um mecanismo de realimentação da função de treinamento e desenvolvimento profissional. Permite monitorar o desempenho dos funcionários, identificando as necessidades de treinamento ou aconselhamento e averiguar as áreas da organização que necessitam de atenção imediata em relação ao desempenho ou resultados alcançados (CHIAVENATO, 2009, p.69).

Na maior parte das situações, a avaliação de desempenho é realizada de maneira informal e não produz documentos sistematicamente. Porém, em organizações mais formalizadas e onde os conceitos de gestão orgânica e os incentivos por mérito são valorizados, a avaliação de desempenho torna-se um importante mecanismo de evolução profissional. Sua aplicação regular gera um conjunto de documentos – em especial o relatório de avaliação de desempenho - que serve para embasar as promoções e a evolução profissional dos empregados, sendo incorporados aos prontuários funcionais.

3.2.4 Função: Comunicação

Nas organizações, a comunicação tem como objetivo estabelecer um fluxo regular de informação entre ela e seus públicos, como mecanismo de criação de equilíbrio no ambiente organizacional adequando ao cumprimento dos objetivos da organização.

Há uma serie de categorizações possíveis para os fluxos, tipos e outras características da comunicação organizacional, que se configura em duas redes. Há uma rede de comunicação formal, que comporta as manifestações oficiais da estrutura da organização e uma rede informal, que comporta as manifestações espontâneas do grupo social, dos mais diversos tipos. Nessas redes transitam informações em fluxos, que podem ser divididos em três categorias. Há o fluxo descendente de comunicação, responsável pela comunicação do corpo diretivo ou dos superiores hierárquicos em direção ao grupo de funcionários. É nesse sentido que caminha a comunicação formal. Há um fluxo ascendente, responsável pelas comunicações que parte do corpo de funcionários para o corpo diretivo ou superiores hierárquicos, que pode ser tanto formal, quanto informal. E um terceiro fluxo, lateral, que perpassa todas as relações interpessoais, internas ou externas, da organização, sem um sentido único de hierarquia. Esses fluxos de informação influenciam diretamente o desempenho da comunicação da organização (REGO, 1986, p.54).

Dependendo do tipo de comunicação que se deseja realizar, o fluxo terá uma direção diferente, o que influencia diretamente o modo como seu conteúdo deverá ser apresentado ao público, tanto interno quanto externo, de modo que satisfaça aos interesses da organização.

O público também é definidor de duas categorias da comunicação organizacional: a comunicação interna e a comunicação externa. A comunicação interna é composta pelas comunicações que ocorrem no interior da organização, destinadas aos profissionais que dela fazem parte, elaboradas para construir uma consciência coletiva, no sentido de construir a identidade daquele corpo organizacional. A comunicação externa ocorre entre a organização e o ambiente formado pelo mercado, representado pelo conjunto de consumidores, fornecedores, poderes públicos ou qualquer entidade externa com a qual a organização mantenha algum tipo de contato (REGO, 1986, p.50).

A comunicação é uma função que pode ocorrer de maneira muito diversa em cada organização e sofrer influência muito forte da cultura organizacional. Para efeito deste trabalho, trataremos de quatro funções de comunicação que devido aos diferentes objetivos, ao direcionamento a públicos distintos e por utilizarem métodos de abordagem e características de abrangência bastante específicas, acabam por configurar áreas de atuação especializadas. Mesmo assim, em cada organização, o processo comunicacional adquirirá características e resultados bastante diferente entre si, dependendo de uma série de fatores, como público alvo ou o tipo de produto da organização, características do mercado consumidor, estratégias comerciais, estratégias institucionais, além da própria cultura organizacional que interpretará de maneira diversa cada um desses fatores, de acordo com os valores que norteiam sua atuação.

Por fim, salientamos que um tipo de comunicação especializada, a comunicação mercadológica, será tratada pela subfunção de marketing, dentro da função de gestão mercadológica e comercial. Optamos por separar essas duas áreas pelas diferenças de objetivos existentes entre elas. Embora profissionais de comunicação tendam a incluir as ações de marketing como um subsistema de comunicação (LUPETI, 2007, p.23), entendemos que, para a finalidade deste trabalho, o objetivo comercial envolvido no desenvolvimento das funções de marketing é preponderante em relação ao processo comunicacional, configurando-se numa função especializada.

Por esse motivo, e para enfatizar o fato de que todos os conceitos apresentados são fluidos em suas características, é importante lembrar que muitas vezes os nomes marketing ou comunicação são usados indistintamente nas organizações. Neste caso, cabe ao arquivista tentar compreender junto aos profissionais das áreas envolvidas, quais funções são realmente desempenhadas na sua organização.

3.2.4.1 Subfunção: Comunicação administrativa

Uma das subfunções da comunicação mais comuns em todas as organizações e menos associada a essa função é a comunicação administrativa. Segundo Lupetti (2007, p.20), a comunicação administrativa “abrange todos os

assuntos relacionados ao cotidiano da administração, é ela quem se relaciona com os fluxos administrativos, os níveis hierárquicos e as redes formal e informal de comunicação que permitem o funcionamento do sistema organizacional."

Assim como a função de planejamento, a comunicação administrativa perpassa todos os níveis da organização e está presente em todas as demais funções organizacionais. É representada por todos os documentos, que independentemente de sua área de atuação transitam informações necessárias ao processo administrativo, São normas, circulares, notas técnicas, avisos, cartas, telegramas, relatórios, entre outras tantas informações necessárias ao cumprimento das demais funções administrativas da organização. Por isso, optamos por descrevê-la junto à função técnica principal, de comunicação, visando ampliar a compreensão sobre os diversos fluxos informacionais que ela representa.

3.2.4.2 Subfunção: Comunicação institucional

Podemos definir a comunicação institucional como um conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos de uma organização, interna e externamente, de modo a tornarem compreensíveis e aceitáveis essas proposições ao público de interesse (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 166).

A função de comunicação institucional corresponde às ações realizadas pela organização com o objetivo de formar uma imagem positiva diante de seu público, tanto interno quanto externo. Para cumprir esta finalidade, a organização deve realizar um conjunto de ações para estabelecer contato com esse público, visando transmitir mensagens que valorizem a organização nas diversas áreas de atuação. Dentre os objetivos da comunicação institucional, podemos elencar a projeção de conceitos adequados sobre a organização, consistentes com as políticas, crenças e valores; o desenvolvimento do espírito de equipe e fortalecer a cultura organizacional no ambiente interno, contribuindo para o desenvolvimento dos valores básicos de solidariedade, companheirismo e dedicação; a projeção, perante os formadores de opinião, das idéias e ideais da organização, de modo a favorecer o desempenho operacional; a influência ao meio ambiente, tanto no nível governamental quanto dos demais atores da sociedade, de modo a diagnosticar

tendências e criar mecanismos de atuação que possam ampliar as bases de negócios (REGO, 1986, p.89).

No cumprimento desta função estão incluídas todas as ações que promovem a divulgação da identidade da organização, como a propaganda institucional ou as publicações organizacionais. Para isto, a organização deve identificar especialmente no ambiente externo, os públicos específicos que deseja atingir: acionistas, consumidores reais ou potenciais, participantes da cadeia de suprimentos da organização, representantes de entidades da área de influência da organização, sejam governamentais ou membros da sociedade civil (REGO, 1986, p.119) Essas ações devem estar definidas no plano de comunicação, instrumento de planejamento específico dessa função.

Um exemplo de documento que se tornou uma ferramenta de comunicação bastante importante é o Relatório Anual. Baseado num documento de características de prestação de contas e de responsabilidade legal, o relatório anual administração tornou-se um exemplo bem acabado de documento de comunicação institucional, voltado ao reforço da imagem institucional por meio da prestação de contas sobre as atividades da empresa. Além do relatório, também os documentos de divulgação, como o jornal institucional, folhetos, fôlderes, peças publicitárias de caráter institucional, entre várias outras espécies possíveis, cumprem parte desta função.

3.2.4.3 Subfunção: Comunicação social

A comunicação social é aquela processada entre a instituição e a comunidade por meio indireto, utilizando os meios de comunicação de massa. A divulgação das ações que possam apresentar algum nível de relevância, socialmente significativa tanto para a organização como para seu público mantém um dos fluxos de informação mais importantes na sustentação do sistema de comunicação das organizações.

Por isso, as relações com a imprensa são muito importantes. As notícias divulgadas pela organização deve abranger conteúdos diferentes e servir de apoio para as atividades de relações públicas, tanto do ponto de vista dos contatos diretos com o público de interesse, como quando enfoca problemas que, por suas características possam transmitir uma imagem negativa da organização,

especialmente em situações de crise, dando a versão da organização para essas ocorrências. Também serve para fortalecer o ambiente institucional em que a organização está inserida, do ponto de vista das relações interinstitucionais, como a participação em associações de classe ou de grupos ligados à mesma atividade econômica. Até mesmo a promoção de produtos ou da própria organização como um todo podem se beneficiar das ações de comunicação social, quando elas revertem em análises técnicas em cadernos especializados (por exemplo, as análises comparativas realizadas pelos cadernos de veículos nos jornais de grande circulação; ou uma reportagem especial, baseada no acervo histórico de um centro de memória ou nas atividades técnicas de uma entidade filantrópica).

Para que essas ações se concretizem, as atividades estão muito relacionadas aos contatos dos assessores de imprensa, categoria profissional normalmente responsável pela ligação com os meios de comunicação. Um dos documentos mais importantes para essa finalidade são releases, divulgados para a imprensa, de acordo com o plano de comunicação da organização. Atualmente essa é uma função que deixou as grandes corporações e atingiu as organizações da sociedade civil e pequenas empresas de maneira bastante significativa. São cada vez mais comuns as empresas de prestação de serviços nessa área de atuação. Por isso, um outro conjunto de documentos tornou-se muito comum nos arquivos das organizações. São os conjuntos de matérias publicadas na imprensa, o chamado clipping, que inclui as diversas mídias existentes (mídia impressa, rádio, tv, mídias digitais, entre outras possibilidades) Esses documentos reunidos em uma única mídia de gravação (quando em meio eletrônico de qualquer tipo) ou em cadernos (quando originários da mídia impressa) são muito comuns nas organizações.

3.2.4.4 Subfunção: Comunicação Interna

A comunicação interna é composta pelo fluxo de informações que se processam no interior da organização e que se destinam aos profissionais que nela trabalham. Sua função é regular o processo comunicacional realizado nos diversos fluxos de informação existentes no interior da empresa.

O sistema normativo é um dos sistemas de comunicação interna existentes nas organizações. Inclui as estruturas, objetivos, normas, políticas, programas

definidos pela alta direção, que precisam ser comunicados ao conjunto dos funcionários. Por isso, o sistema normativo configura-se claramente como um fluxo descendente de comunicação.

Por outro lado, a comunicação interna deve abranger o nível intrapessoal, ligado ao comportamento, habilidades e atitudes do indivíduo, o nível interpessoal, das relações existentes entre os participantes da organização, suas intenções e expectativas – e o nível organizacional, das relações estabelecidas entre o corpo organizacional e cada funcionário e dos diversos grupos existentes no ambiente institucional. Por isso, a comunicação interna possui uma relação muito estreita com a função de treinamento e desenvolvimento profissional.

Muitos dos materiais desenvolvidos por ambas as funções são compartilhados e utilizados para finalidades complementares como a divulgação de um programa de desenvolvimento profissional nos veículos de comunicação da organização ou a utilização desses veículos para disseminar comportamentos e atitudes desejáveis do ponto de vista do desenvolvimento organizacional.

Os veículos de comunicação interna tradicionais continuam a ser os boletins e jornais internos, que por causa da evolução tecnológica, ganharam a companhia de similares em meio eletrônico. Agora, os sites e portais corporativos também cumprem parte da função de divulgação de informações e entretenimento dos funcionários dentro das organizações. Porém, apesar do formato ter-se modificado as características estruturais e de conteúdo permanecem as mesmas. A grande questão que se apresenta atualmente é a preservação desse tipo de documento quando produzido e veiculado em meio eletrônico. A tendência à informalidade demonstrada pelos profissionais de comunicação e a virtualidade proporcionada pela veiculação em ambiente digital têm dificultado a organização e o arquivamento desses documentos. Para os arquivistas é importante identificar dentre os documentos eletrônicos produzidos, quais são os representativos da política de comunicação da organização, visando garantir a sua preservação das séries completas.

O registro fotográfico tem passado pelo mesmo problema. A transição da fotografia convencional para a fotografia digital acarretou grandes problemas de avaliação e preservação. O volume documental produzido é enorme e a dificuldade de estabelecimento de critérios de avaliação para esse tipo de documento e de

condições adequadas à preservação em meio digital têm dificultado a organização dos arquivos fotográficos em meio eletrônico.

3.2.4.5 Subfunção: Comunicação visual

A comunicação visual é definida como um conjunto de técnicas, conhecimentos e procedimentos que buscam maior eficácia na transmissão visual de mensagens verbais ou não-verbais através dos meios de comunicação (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 167).

Nas organizações, a função de comunicação visual é representada pelas atividades de criação e utilização do conjunto de signos, marcas e emblemas que a distingue das demais, visando criar uma identidade visual. Essa identidade é parte integrante da identidade corporativa, conceito que envolve o conjunto de valores básicos e características atribuídos a uma organização pelos seus membros e pelo público externo. O símbolo mais representativo da comunicação visual é a marca. Ela deve resumir e concretizar os elementos mais representativos da cultura organizacional, seus valores e significados. Por isso, a grande importância dada essa função (REGO, 1986, p. 97).

De característica especialmente técnica, as atividades de comunicação visual envolvem a criação, desenho, regras de utilização, manutenção e aperfeiçoamento do sistema de identificação gráfica, resumindo em elementos visuais as mensagens essenciais e a natureza da organização.

São dois os grandes conjuntos de documentos envolvidos na comunicação visual das organizações. Primeiro, os projetos de comunicação visual, que incluem o desenho de sinalização, definição de cores e demais características dos materiais de identificação gráfica da organização. Um outro conjunto importante refere-se ao processo de criação da marca. Geralmente organizado dossiês, esses documentos nem sempre são identificados como tal e muitas vezes permanecem disperso em documentos avulsos nos departamentos de origem. Por fim, para aquelas organizações cuja marca tem uma representação importante no desenvolvimento de negócios, há o manual de marca, com as orientações de utilização e aplicação gráfica de cores, símbolos e fontes, para uso nos diversos materiais de comunicação institucional e, especialmente, nos documentos de publicidade e propaganda.

Dependendo das características da comunicação visual da organização, este documento pode servir para subsidiar o processo de registro de marca, indicado na função de registro de propriedade intelectual.

3.2.5 Função: Gestão mercadológica[16] e comercial

Durante os últimos 50 anos, uma das funções tradicionais das organizações produtivas, a função comercial teve um grande desenvolvimento com o desenvolvimento das teorias de marketing. Segundo Philip Kotler (1996, p.29), "o marketing evoluiu de suas antigas origens de distribuição e vendas para uma filosofia mais abrangente de como se relacionar dinamicamente com qualquer organização ou seu mercado". Para além do que conhecíamos como comércio, os conceitos de marketing utilizam uma idéia mais abrangente envolvendo um mercado cada vez mais complexo, e tratam do estudo dos processos e relações de troca como um todo, incluindo o processo de criação de valor de determinado bem, que é uma das ações do mercado como o conhecemos hoje.

Por essa complexidade, a função de gestão mercadológica e comercial pode ser dividida em duas grandes subfunções: uma associada às pesquisas e estratégias para adaptação dos produtos às necessidades e desejos do mercado consumidor e outra associada à administração das etapas da concretização da troca comercial.

Apesar de interligadas e interdependentes, dificilmente encontramos o processo tratado como um todo na bibliografia. Nos últimos anos, o tema marketing tem tido uma predominância significativa em relação à técnica comercial, opondo o mecanismo tradicional de relacionamento de comércio, às novas estratégias de atuação das organizações no mercado.

[16] Ao adotamos o termo gestão mercadológica para identificar esta função, seguindo a opção de nomenclatura dos pesquisadores da Escola de Administração de Empresas da FGV, que desde a década de 1970 utilizam este termo, visando ampliar a compreensão da abrangência a que se refere a função. Apesar de poderem ser tratados como sinônimos, percebemos que, na maioria das vezes o termo Marketing tem sido identificado com questões de publicidade e propaganda, enquanto os departamentos comerciais continuam a desenvolver todas as atividades de concretização da troca comercial. Por isso, entendemos que seria mais adequado utilizar o termo Marketing para definir uma das funções da Gestão Mercadológica.

3.2.5.1 Subfunção: Marketing

Podemos definir marketing como o conjunto de estratégias para adequação da oferta de produtos e serviços às necessidades e preferências dos consumidores. “O objetivo básico da função de marketing é estabelecer e manter uma ligação entre a organização e seus clientes, consumidores ou público-alvo” (MAXIMIANO, 2004, p.30).

Embora seja muitas vezes considerada como uma parte da Comunicação Organizacional, entendemos que, do ponto de vista das funções administrativas, a função de marketing corresponde a uma ação que usa as estratégias de comunicação para atingir um objetivo mercadológico, de inserir o produto da organização, qualquer que seja ele, no seu mercado consumidor. Para Lupetti (2007, p.23), a Comunicação Mercadológica é uma área específica de atuação, que utiliza estratégias de comunicação voltadas aos consumidores alvo. Para realizar esse objetivo, deve-se partir da pesquisa sobre o quadro sociocultural do mercado consumidor e utilizar uma série de instrumentos como a propaganda, a promoção de vendas, o merchandising, o marketing direto e de relacionamento entre outras.

Tradicionalmente uma função realizada pelas empresas, nos últimos anos as organizações da sociedade civil passaram a utilizar as ferramentas de marketing com o objetivo de angariar simpatizantes às causas que defendem, o que denominado atualmente de “marketing relacionado a causas”, definido pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS, 2011) como “uma parceria comercial entre empresas e organizações da sociedade civil que utiliza o poder de suas marcas em benefício comum. É uma ferramenta que alinha as estratégias das empresas com as necessidades da sociedade, trazendo benefícios para a causa e para os negócios.” Esta associação e a utilização de ferramentas de marketing em suas ações específicas estão levando as organizações da sociedade civil a desenvolver novos mecanismos de atuação junto ao seu público.

3.2.5.1.1 Atividade: Estudos de mercado

Desde o início do desenvolvimento da produção em grande escala, houve a necessidade de identificar as características do mercado consumidor de produtos, para ampliá-lo. A compreensão de que o mercado é um cenário influenciado pelas

questões estruturais e conjunturais da sociedade deu início a uma atividade especializada voltada à identificação e compreensão das características do mercado consumidor potencial, visando identificar as melhores condições de colocação dos produtos no mercado e as alterações necessárias para desenvolver produtos adequados aos interesses, necessidades e desejos dos consumidores, especificamente, e das tendências de mercado, em geral.

Função mais comum naquelas empresas que se relacionam diretamente com o consumidor final, ela se concretiza com a elaboração de estudos e pesquisas, que geram relatórios nos mais variados níveis de abrangência, de estudos de mercado global, contemplando pesquisas relacionadas aos hábitos de uma grande parcela da população, até pesquisas voltadas a produtos específicos com pequenos grupos de consumidores. A tabulação de dados e análise desse material serve para detectar diferenciais sobre os concorrentes e traçar estratégias mercadológicas, envolvendo as demais funções de marketing, resumidos em relatórios de análise mercadológica dos mais variados tipos, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Duas características dessa função devem ser devem ser consideradas, visando identificar e qualificar adequadamente os documentos produzidos. Primeiro, trata-se de uma função mais comumente encontrada em empresas que trabalham com produtos destinados ao mercado consumidor (bens de consumo, produtos de higiene, limpeza e alimentação). A segunda característica é que atualmente, há uma série de empresas especializadas na realização dessas pesquisas, em diversos segmentos produtivos e em vários níveis de abrangência, gerando um volume significativo de relatórios para os clientes.

3.2.5.1.2 Atividade: Planejamento de produtos

A função de planejamento de produtos é responsável pelo desenvolvimento do conceito mercadológico dos produtos e marcas das organizações, a partir do resultado dos estudos de mercado. Pode incluir o conceito de público alvo, as características gerais do produto desejadas pelo mercado, a faixa de preço considerada adequada, entre outras informações necessárias à sua criação. Essa atividade não deve ser confundida com a função técnica de desenvolvimento de produtos, responsável pela elaboração do produto em si. Trata-se aqui de conceituar

as características mercadológicas do produto, que será elaborado e produzido no ambiente industrial, configurando duas funções distintas.

Ao avaliar o ciclo de vida dos produtos, o planejamento de produtos determina a necessidade de novos lançamentos ou relançamentos de produtos já existentes, mas que por conta de uma estagnação no mercado deva ser revitalizado (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.329). Nesse caso, um dos documentos utilizados como referencial de análise da situação para essa ação é o gráfico de ciclo de vida de produto.

Quando destinada a produtos industrializados ou serviços de larga escala , essa atividade gera projetos de produtos, pode incluir estudos de viabilidade de produto, croquis e desenhos técnicos de embalagens, entre outros documentos, dependendo característica da organização.

Nas organizações da sociedade civil e pequenas empresas, essa função ocorre como uma atividade informal, pouco registrada e apenas em casos raros é objeto de reflexão sistemática.

3.2.5.1.3 Atividade: Publicidade e propaganda

A propaganda pode ser definida como um conjunto de técnicas e atividades de informação e de persuasão, destinadas a influenciar as opiniões, os sentimentos e as atitudes do publico em relação a um produto ou conceito, utilizando ações planejadas, desenvolvidas com a utilização dos meios de comunicação (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.481). Apesar de muitas vezes ser identificada com a propaganda, a publicidade, por outro lado, volta-se para a inserção de notícias gratuitas na mídia. Caracteriza-se por atividades de relações públicas diretamente relacionadas à promoção de um produto ou serviço, com investimento financeiro menor que o de propaganda (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 357). Suas características de atuação são semelhantes às da comunicação social, mas sempre direcionadas a produtos específicos, dentro de um contexto de lançamento ou relançamento de um produto, por exemplo.

A propaganda é responsável por uma das principais formas de contato com o público consumidor, o desenvolvimento de projetos de campanhas de divulgação de produtos para os mais diversos meios de comunicação. Sua função principal é

informar benefícios, características e atributos dos produtos. É utilizada invariavelmente nos lançamentos de produtos e na divulgação de eventos, tornando a marca conhecida e sugerindo a ação de compra pelo consumidor (LUPETTI, 2007, p.23).

Além da criação de peças publicitárias tradicionais, anúncios em mídia impressa, cartazes, catálogos, e outros materiais específicos, a propaganda inclui a técnica de inserção de anúncios não declaradamente publicitários no contexto de uma encenação qualquer, com a aparição de um de forma não ostensiva e aparentemente casual, especialmente nos programas de TV – o que se convencionou chamar de *merchandising*.

Com a vigência do Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990), a propaganda passou a ser objeto de ações extra-judiciais junto ao conselho de ética do Conselho de Auto-regulamentação Publicitária (Conar). O código define como um dos direitos do consumidor "a proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços" (art. 6º VI). Com isso um novo tipo documental passou a ser produzido: o processo ético, encaminhado pelo Conar, a partir de solicitação dos consumidores.

Normalmente, os arquivos de propaganda possuem duas características que tornam difícil o seu controle. Primeiro, na maior parte das organizações, a ausência de um procedimento padrão de arquivamento faz com que muitos documentos se percam, impossibilitando a reconstituição do histórico das ações da entidade. A informalidade desse processo não é exclusividade da área de criação, mas parece atingir também o planejamento e controle operacional da atividade, fazendo com que o orçamento publicitário, os mapas de programação, planos de mídia e comprovantes de inserção não sejam adequadamente arquivados.

Por outro lado, um mecanismo de controle das agências de publicidade contribui para essa situação. Como na maior parte das vezes uma das atribuições da agência é justamente manter o arquivo de anúncios e demais materiais veiculados, a organização se desobriga dessa tarefa e não exige a transferência dos documentos para seu arquivo. Na troca de fornecedor, muitas vezes, esses documentos desaparecem.

3.2.5.1.4 Atividade: Promoção de vendas

A promoção de vendas é uma atividade complementar à propaganda e está diretamente relacionada à criação de mecanismos para ampliação rápida das vendas de um produto, indo da montagem de estandes nos pontos de venda para demonstração, até as campanhas promocionais que oferecem descontos, facilidades de entrega e pagamento e outras estratégias para realizar a venda rapidamente. As principais estratégias envolvem as ofertas de descontos, amostras grátis, brindes, concursos entre outros mecanismos, combinados com estratégias de propaganda (LUPETI, 2007, p.24).

A produção documental envolvida é caracterizada por dois conjuntos bem diferenciados. Além dos tradicionais documentos de administração de contratos com fornecedores e prestadores de serviço, de característica administrativa, são encontrados modelos de todas as peças promocionais utilizadas na atividade. O arquivamento de exemplares de brindes, vales-brindes, cupons de desconto, displays de ponto de venda, e uma infinidade de outros materiais não tradicionais, como documentos de arquivo, somente se justifica do ponto de vista do registro da estratégia de marketing utilizado pela organização no contato com seus consumidores. Neste caso, é importante compreendermos a diferença entre o estoque desses produtos (o que vai ser distribuído) e a preservação de um exemplar como documento de arquivo.

3.2.5.1.5 Atividade: Marketing direto

O marketing direto é uma função de estabelecimento de contato entre a organização e um consumidor específico. Utiliza uma série de técnicas e mecanismos de contato direto, contemplando mecanismos tradicionais como a mala direta – remessa de correspondência para os consumidores, e o telemarketing, além dos modernos mecanismos de comunicação interativa, utilizando-se especialmente as novas via mídias digitais, como a internet e as redes sociais. Suas ações são baseadas em cadastros de clientes mantidos pelas organizações, contendo dados pessoais e eventualmente, históricos de compras ou padrão de consumo, de modo

que seja possível classificá-los como consumidores potenciais de determinado produto.

Mecanismo muito utilizado por empresas cujos produtos chegam ao consumidor final, para pesquisa e divulgação de promoções de vendas, atualmente é uma atividade realizada por organizações da sociedade civil na busca por doações. Gera poucos documentos de arquivo, sendo em ambos os casos, cartões-resposta e cartas promocionais são os tipos documentais constantemente encontrados.

Atualmente é uma das principais fontes de reclamações perante a Delegacia do Consumidor ou os tribunais de pequenas causas para empresas e entidades filantrópicas, por conta do uso indiscriminado de estratégias de telemarketing, seguindo o mesmo critério utilizado contra a propaganda abusiva descrito anteriormente.

3.25.1.6 Atividade: Marketing institucional

Também chamado de marketing cultural, esportivo ou social, dependendo da área de atuação, reúne um conjunto de ações mercadológicas de caráter institucional que se utilizam respectivamente de ações ou programas culturais, dos esportes e de atividades de atendimento às necessidades sociais de uma comunidade. Tem como principal recurso a utilização de mecanismos de patrocínio para atingir o público-alvo, dentro de uma estratégia de marketing. Podemos definir patrocínio como o fornecimento de recursos, geralmente financeiros, para atividades esportivas, culturais, artísticas ou de cunho social, em troca da divulgação do nome do patrocinador por meio de uma associação com o evento ou atividade (LACOMBE, 2009, p.458). Cada organização utilizará a estratégia mais adequada ao seus produtos e às suas características culturais, visando atingir seu público de interesse. Por isso, é muito comum que encontremos nos acervos parcelas da documentação representativa de um segmento em cada período. As mudanças de estratégia da organização tendem a mudar o enfoque de marketing institucional, levando-a a patrocinar diferentes segmentos ao longo da vida.

Por outro lado, como foi dito anteriormente, o marketing institucional tem se utilizado cada vez mais do marketing de causas, com empresas e organizações da sociedade civil associando-se para obter benefícios mercadológicos mútuos.

A formalização dos patrocínios ocorre normalmente por meio de contratos, chamados contratos de patrocínio, por isso o controle sobre essa atividade é relativamente maior do que sobre as demais atividades de marketing. Porém, esses contratos tendem a ficar sob responsabilidade dos departamentos jurídicos das organizações.

Os demais documentos produzidos referem-se à negociação do patrocínio em si, podendo gerar um dossiê de evento, compostos por produtos que comprovem a realização do evento patrocinado e a divulgação do nome do patrocinador. Podem ser representados por exemplares de livros patrocinados, fotos de eventos e cópias de peças de divulgação, camisas de times ou comemorativas, entre várias outras possibilidades.

Como nos demais casos de produtos de marketing, a grande dificuldade dos profissionais é identificar corretamente a motivação de determinados produtos estarem localizados nos arquivos para que seja possível realizar a classificação de maneira adequada.

3.2.5.2 Subfunção: Administração comercial

A subfunção de administração comercial, ou de vendas, é representada pelas diversas atividades envolvidas na colocação dos produtos ou serviços realizados pela organização no mercado. Corresponde à efetivação da venda do produto ao cliente, tratando-se de uma atividade administrativa em que o vendedor deve realizar o negócio preconizado pela área de Marketing.

Tradicionalmente, a administração comercial desenvolve atividades relacionadas ao planejamento de vendas, de acordo com as estratégias desenvolvidas pela equipe de marketing, à criação de canais de comercialização adequados à distribuição dos produtos, como contratação de representantes comerciais ou negociação de contratos de fornecimento de produtos com grandes cadeias de lojas. Ao final do processo, é responsável pelo controle das vendas, com a elaboração de indicadores de desempenho, que alimentarão o planejamento da

organização tanto do ponto de vista da produção, quanto da revisão das estratégias mercadológicas.

O planejamento de vendas está associado à elaboração de estudos e cálculos referentes ao volume de vendas previsto para determinado período. Seu objetivo é equilibrar a aquisição de matérias-primas e demais insumos necessários à produção, com a venda esperada desses produtos num determinado período de tempo, e controlar o nível de estoques, equilibrando o custo em relação ao resultado obtido com as vendas.

A chamada força de vendas de uma organização é compreendida por um conjunto de profissionais - vendedores e representantes- que estabelecem o contato com os clientes potenciais, a fim de formalizar a venda de seus produtos. Tradicional nas empresas industriais, o conceito de força de vendas foi incorporado nos últimos anos às organizações da sociedade civil, que perceberam a necessidade de profissionalizar o processo de obtenção de recursos destinados à realização dos seus objetivos. Originalmente tratado como um processo voluntário de doação, gradativamente as entidades perceberam a necessidade de incorporar a função de vendas às suas atividades, utilizando para isso os mesmos mecanismos das empresas.

O controle de vendas é realizado através da elaboração de uma série de relatórios que especificam os resultados de vendas, utilizando os índices adequados a cada caso. Podem ser relatórios de vendas por produto, por região, entre outros.

A produção documental resultante do cumprimento desta função será profundamente diferente de acordo com o tipo de organização. Enquanto nas indústrias há os pedidos de venda, as especificações técnicas de produtos, as solicitações de notas fiscais de venda, os relatórios de controle de vendas e uma infinidade de outros controles geram arquivos bastante volumosos - embora atualmente sejam cada vez mais processados eletronicamente - nas organizações sem fins lucrativos e pequenas empresas, esse processo pode ser bastante simplificado e muito mais informal, dificultando a localização e arquivamento posterior.

Por outro lado, a compreensão da importância da inter-relação entre a atividade comercial e a atividade produtiva, fez com que os técnicos iniciassem

aquilo que foi o berço da criação dos sistemas de gestão empresarial modernos – os sistemas de gestão de produção[17]. A integração do cronograma de compras e dos relatórios de estoque de matérias-primas aos cronogramas de produção e de distribuição possibilitou ampliar significativamente o controle sobre o processo produtivo como um todo, reduzindo despesas e ampliando a eficiência das empresas.

3.2.6. Função: Gestão de materiais e patrimônio

Para muitos autores, o gerenciamento da cadeia de suprimentos e produtos, desde a aquisição de materiais (matérias-primas e bens de consumo) até a circulação e distribuição desses produtos, encontra-se sob a égide de um único macro-processo representado pelo conjunto das ações mercadológicas e comerciais.

Para efeito didático desse trabalho, optamos por separar as ações de marketing e gestão de materiais e produtos em duas funções independentes. Muitas vezes as características comerciais das organizações não são, necessariamente, as mesmas daquelas que tradicionalmente encontram-se descritas nos textos de administração. Normalmente as descrições encontradas referem-se à produção industrial e utilizam como referência cadeias de produtos específicos desse tipo de organização. Entendemos que dessa forma contribuiremos para a melhor compreensão dos conceitos aqui apresentados.

A mudança de referencial de análise é visível nas discussões teóricas levadas a cabo ao longo dos últimos anos. De uma condição de processo acessório à função comercial como um todo, atualmente o gerenciamento do fluxo de transporte e armazenamento de materiais e produtos ganhou destaque. A Logística, como se denomina tecnicamente essa grande função, é definida como a "parte do processo de gerenciamento da cadeia de abastecimento, que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relacionadas,

[17] Como vimos anteriormente, os sistemas de gestão empresarial, conhecidos como ERP, nasceram da evolução dos sistemas de g estão de produção - denominados MRP (Manufacturing Resource Planning), sistemas de gestão do processo produtivo, desenvolvidos para controlar por meio da tecnologia de informática todas as etapas do processo produtivo industrial.

desde o ponto de origem até o ponto de consumo" (CSCMP[18], citado por PANITZ, 2006, p.72).

A função logística compreende, portanto, todas as atividades ligadas ao transporte (de materiais, produtos, pessoas), recepção, armazenamento de matérias-primas ou produtos acabados e a distribuição de produtos, documentos e demais materiais, incluindo o transporte via correios.

Assim como a função comercial, também envolve um relacionamento próximo com as demais funções administrativas, especialmente marketing, produção, finanças, sendo uma das funções que mais se beneficiaram do desenvolvimento dos sistemas de gestão empresarial, e atualmente utilizam um grande número de aplicações desses sistemas.

3.2.6.1 Subfunção: gerenciamento de transporte e distribuição

A função de gerenciamento de transporte e distribuição refere-se ao planejamento e controle do fluxo de produtos e materiais entre a produção e seu destino final ou entre unidades de uma mesma organização. De acordo com a área de atuação e atividades desenvolvidas, cada organização terá necessidades diferentes. Esta função será muito mais importante nas grandes indústrias de bens de consumo, e nas grandes redes de distribuição, cujo negócio é exatamente a intermediação de produtos entre o produtor e os pequenos varejistas.

Neste caso, haverá necessidade de ações de planejamento e controle da frota, relativos à regularidade legal dos veículos, à escala de utilização e manutenção, à aquisição de combustíveis, entre várias outras necessidades.

Para pequenas indústrias, empresas de serviços, ou organizações da sociedade civil, por exemplo, esta é uma função executada de maneira bastante simples e que de modo geral, exige poucos documentos, na maior parte das vezes, controles de entrada e saída de veículos, protocolos de entrega de materiais, planilhas de controle de abastecimento de veículos, além dos documentos de propriedade e regularidade fiscal dos veículos, quando é o caso.

[18] Concil of Supply Chain Management Professionals – http://cscmp.org/default.asp

3.2.6.2 Subfunção: Aquisição de materiais e serviços

Tradicionalmente realizada pelos chamados Departamentos de Compras ou de Suprimentos, a subfunção de aquisição de materiais e serviços envolve algumas fases: o recebimento e centralização de solicitações de compras de todas as áreas da organização; o cadastramento de fornecedores, a realização de cotações e a formalização de pedidos.

O grau de complexidade da função em determinada organização definirá a estrutura administrativa necessária para sua execução. Em pequenas empresas ou entidades, muitas vezes todo o processo é realizado e controlado por uma única pessoa, que se dedica a várias outras atividades além desta. Em grandes empresas industriais, por outro lado, as operações de compras e contratações ocorrem em grande escala e mesmo atendendo o mesmo escopo básico, adquirem grande complexidade. Nesse caso, pode haver divisões internas por especialidade: compras de matérias-primas, compras de materiais de consumo, contratação de serviços. Nesse caso também a função de planejamento de compras é muito importante e está diretamente ligada à eficiência do processo produtivo como um todo.

No passado, como podemos identificar pelos manuais de técnica comercial, a função de aquisição de materiais era uma grande geradora de documentos, produzindo várias vias de cada formulário, destinados a arquivos diferentes (SILVA, 1974). Atualmente, nas grandes empresas, as atividades relativas à aquisição de materiais têm sido realizadas no âmbito dos sistemas de gestão empresarial, e seus documentos - especialmente pedidos e ordens de compras – são cada vez mais processados e arquivados em meio eletrônico.

No caso de contratações, a exigência legal ainda não permite que todo o processo seja informatizado, restando ainda o contrato assinado como documento em meio convencional e com validade jurídica. Alguns procedimentos internos também contribuem para essa formalidade. Quando há altos valores envolvidos, a aprovação da compra ou da contratação ocorre em formulários específicos, gerando dossiês de compras ou dossiês de contratações, assinados pelos responsáveis.

3.2.6.3 Subfunção: Controle de materiais e equipamentos

O gerenciamento de materiais envolve o planejamento, organização e controle de dois tipos de depósito: o almoxarifado, onde são armazenados matérias-primas, materiais de consumo e, em alguns casos, equipamentos e peças de reposição; e o estoque, onde são armazenados os produtos acabados, prontos para venda ou distribuição.

As atividades envolvidas no gerenciamento de ambos os depósitos é bastante similar, variando o destino final dos materiais em cada caso. A primeira etapa é o registro de entrada de materiais, a partir de compra ou transferência de outros locais, com a conferência e emissão de notas de entrada, para efeito de controle de utilização, especialmente em indústrias. A segunda etapa é o controle de estoque, também denominado controle de inventário. No passado, essa atividade era realizada com a emissão de fichas de estoque, para cada tipo de material, onde eram anotados todos os dados de entrada e saída, por período, além de suas especificações técnicas. Esse documento desapareceu com a informatização. Atualmente, raras são as organizações que utilizam fichas manuscritas ou impressas. Normalmente, todo o controle é realizado em meio eletrônico, com a utilização de sistemas de bancos de dados. Nas grandes indústrias, os controles de almoxarifados e de estoque estão integrados em módulos dos sistemas de gestão empresarial (ERP).

3.2.6.4 Subfunção: Manutenção de equipamentos e instalações

Manutenção é definida como “o conjunto de esforços e ações destinados a manter máquinas, equipamentos e instalações em bom estado de operação e conservação” (LACOMBE, 2009, p.394).

A manutenção é uma função de difícil enquadramento. Em todos os lugares é uma função de apoio ao processo produtivo ou administrativo, mas não se enquadra exatamente em nenhuma das funções detalhadas previamente. Por isso, decidimos incluí-la onde os departamentos funcionais de manutenção estão alocados: junto às funções de gestão do patrimônio.

A manutenção é uma função com importância diretamente proporcional à utilização dos equipamentos utilizados na organização. Quanto menor for a

necessidade desses materiais, menos importante será a função de manutenção. Nas indústrias, sua importância está diretamente relacionada à capacidade produtiva. Num hospital ou centro de pesquisa, e por extensão em escolas, é a garantia principalmente de equipamentos e laboratórios funcionando adequadamente. Nos grandes portais de internet, trata-se de manter o próprio serviço ao cliente em operação.

A manutenção de característica industrial é dividida de acordo com as características de produção. É corretiva, quando corrige falhas já ocorridas, visando restaurar as condições de uso do equipamento. É preditiva, quando utiliza o monitoramento constante para realizar a manutenção no momento em que o equipamento ou instalação necessitar. É preventiva, quando envolve um planejamento de inspeções periódicas, com a realização de substituições de peças ou equipamentos antes que apresentem falhas (LACOMBE, 2009, p.394)

Assim como as demais atividades técnicas, os documentos são produzidos em maior quantidade nos locais onde a função de manutenção é mais necessária e constante. Nesses casos, temos os planos e cronogramas de manutenção de equipamentos, ordens de manutenção, os dossiês de obras, os relatórios de manutenção, entre outros. Numa organização de pequeno porte os serviços são controlados de maneira simples, muitas vezes sem formalização em documentos, ou pela terceirização de serviços, muito comuns na manutenção de equipamentos de escritório, como ar condicionado, computadores e impressoras.

3.2.6.5 Subfunção: Planejamento e controle de segurança patrimonial

A segurança patrimonial envolve todas as ações destinadas a prevenir e reduzir as perdas patrimoniais de qualquer tipo no interior de uma organização. É uma das funções descritas por Fayol (1970, p.19), associada à segurança pessoal do trabalhador. Assim como a função de manutenção, a segurança patrimonial terá maior importância naquelas organizações em que a operação envolva um alto valor patrimonial, como as agências bancárias ou grandes indústrias.

As principais atividades ligadas a essa função são as de controle de acesso de pessoas, de veículos, de mercadorias; a prevenção contra roubos, que pode se traduzir na criação de sistemas de segurança e na montagem de uma estrutura de

vigilância ostensiva. Apesar de o controle de estoques também poder ser considerado um mecanismo de segurança patrimonial, ele se configura como uma atividade técnica, estando a segurança mais voltada ao controle de acesso de pessoas não autorizadas a esses materiais.

Basicamente, os documentos produzidos por essa subfunção podem ser divididos em projetos de implantação de sistemas de segurança e diversos controles, sendo os principais o registro de entrada e saída de visitantes, que pode ser produzido em meio eletrônico, muito comum em edifícios comerciais, ou em planilhas preenchidas manualmente. Além desses, um documento muito importante é o registro audiovisual composto pela filmagem do sistema de câmeras de segurança. Em muitos casos, a gravação produzida é um documento essencial para a solução de crimes contra o patrimônio, especialmente roubos.

3.2.7 Função: Gestão financeira

A função financeira tem como objetivo a proteção e a utilização eficiente dos recursos monetários da organização, de modo a garantir o melhor resultado na aplicação desses recursos e o adequado cumprimento de seus compromissos. Suas atribuições estão divididas entre o planejamento e o controle orçamentário dos recursos disponíveis, além do controle do fluxo financeiro, também denominado fluxo de caixa, das organizações.

Embora Louise Gagnon-Arguin (1998, p.225), ao classificar os tipos documentais das organizações, reúna em um único conjunto os documentos produzidos pelas funções financeira e contábil, entendemos que os objetivos de cada uma das áreas são diferentes e complementares. A própria autora levanta esta questão ao explicitar que as duas funções “se relacionam na medida em que estejam diretamente ligadas à gestão dos recursos financeiros da organização. No entanto, são diferentes em suas atividades: o papel das finanças refere-se à organização da gestão de fundos, enquanto a contabilidade se dedica ao registro de seu uso. Além disso, estas áreas não utilizam os mesmos tipos de documentos e o papel das finanças complementa o da contabilidade”. Por isso, optamos pela divisão em duas grandes funções dedicadas a descrever as especificidades existentes na

gestão de recursos monetários e no registro contábil das transações resultantes dela.

De qualquer forma, é importante lembrarmos que a função financeira está intimamente relacionada à função contábil-fiscal, uma vez que o registro e a escrituração dos fatos contábeis são resultantes das operações financeiras realizadas nas organizações. Eles permitem gerar uma série de relatórios analíticos que proporcionam uma visualização mais precisa da sua situação financeira de cada entidade.

Considerando os três níveis em que as funções administrativas podem ser realizadas, a função financeira ocorre em nível estratégico principalmente com a elaboração de diretrizes financeiras, com a elaboração do orçamento geral da organização e o planejamento de investimentos e financiamentos. No nível gerencial, está o planejamento e controle orçamentário, que inclui detalhamento do orçamento global e o controle de despesas, comparativamente ao orçado. No plano operacional, trata-se de realizar pagamentos, controlar os recebimentos e o fluxo bancário de recursos.

3.2.7.1 Subfunção: Planejamento e controle orçamentário

Podemos definir o controle orçamentário como um método de acompanhamento e correção dos desvios existentes entre o orçamento previamente elaborado e os valores reais apurados após a realização da movimentação financeira da organização. Com base nessas informações, os gestores financeiros podem tomar medidas corretivas de acordo com o planejamento da organização (LACOMBE, 2009, p.158).

O controle orçamentário é uma das funções administrativas mais importantes das organizações. Envolve planejamento, alocação e controle da utilização dos recursos disponíveis. Em muitas empresas, o orçamento acaba por se transformar no principal instrumento de trabalho gerencial, pois ao expressar todas as ações administrativas em termos de valores monetários, explicita os planos futuros e lhes atribui valores financeiros (MAXIMIANO, 2004, p.31).

Durante o planejamento financeiro, uma das atividades envolvidas é a elaboração de um plano de alocação de recursos disponíveis para utilização nas

diversas unidades e áreas da organização, visando ao cumprimento de suas funções.

Por sua importância para a gestão da organização, atualmente, tanto empresas quanto organizações da sociedade civil de médio porte utilizam sistemas de gestão empresarial para cadastrar e controlar seus orçamentos, e arquivar os documentos em meio eletrônico.

3.2.7.2 Subfunção: controle de fluxo financeiro

A função de controle de fluxo financeiro envolve três atividades de nível operacional que influenciam diretamente o controle orçamentário. A primeira é a realização de despesas relativas principalmente ao pagamento de salários e de prestadores de serviço ou à aquisição de materiais. Outra atividade é o recebimento de recursos advindos das vendas de produtos ou serviços, no caso de empresas, ou também doações, no caso de organizações da sociedade civil. A terceira atividade é uma atividade de coordenação das duas anteriores, e envolve a articulação entre receitas e despesas e seu resultado, analisado pela situação das contas bancárias da organização.

Em cada organização, dependendo dos produtos ou serviços que desenvolvem, essas atividades terão configuração e complexidade muito diferente. Por exemplo, uma empresa de processamento de matérias-primas, com clientes concentrados em grandes indústrias terá um fluxo financeiro caracterizado por poucos movimentos com valores bastante elevados. Por outro lado, uma empresa de bens de consumo, de nível nacional, terá um volume de aquisição de matérias-primas e de clientes muito maior em termos de número de movimentos realizados, com valores individuais muito menores se comparados aos grandes produtores de características industriais.

Após a realização do chamado movimento bancário, que inclui as operações de pagamento ou controle de recebimentos e a emissão dos relatórios de controle, os documentos comprobatórios são, em sua maioria, encaminhados para os responsáveis pela execução da função contábil, onde será realizada a escrituração dos documentos, e onde ficarão arquivados. O controle é realizado de modo geral em meio eletrônico, pela consolidação dos dados alimentados nos sistema de

gestão financeira, na entrada da programação do pagamento devido ou do faturamento emitido e, posteriormente na sua efetivação.

O processo básico de registro do fluxo financeiro é registro de fluxo de caixa, que pode ser elaborado como livro, relatório ou em meio eletrônico, utilizando um módulo do sistema de gestão empresarial. O planejamento financeiro é formalizado com a emissão do cronograma financeiro, também denominado fluxo de caixa, em que são previstas as datas, ou períodos, de recebimentos e desembolsos efetivos em dinheiro (LACOMBE, 2009, p.291).

3.2.7.3 Subfunção: Faturamento

A função de faturamento, ou emissão de notas fiscais de venda ou de prestação de serviços, pode ocorrer em diversas instâncias administrativas das organizações. Em grandes empresas, não é incomum que os responsáveis pela função comercial também emitam as notas fiscais de venda. Muitas vezes, o processo é integrado eletronicamente via sistema de gestão financeira, o que garante maior controle por parte dos responsáveis pela função financeira. Nas organizações menores, a emissão de notas fiscais ou de recibos de pagamento é normalmente associada à função financeira, correspondendo a uma de suas atividades.

Por se tratarem de documentos contábeis, as notas emitidas serão escrituradas nos mesmos moldes dos demais documentos, correspondendo a uma parte da receita da organização.

O advento da nota fiscal eletrônica tem modificado a realização dessa função na maioria das organizações, com o desaparecimento de talões de notas ou formulários contínuos e sua substituição pelo modelo eletrônico. Porém, o arquivamento ainda não teve alterações significativas, pois na maior parte das vezes, tanto os documentos emitidos (notas fiscais de venda), quanto os recebidos (notas fiscais de compra) são impressos para contabilização e arquivados nesse formato.

3.2.7.4 Subfunção: gerenciamento de crédito e cobrança

Nas grandes organizações, a função de gerenciamento de crédito e cobrança é responsável pelas operações de autorização de fixação de prazos de pagamento aos fornecedores e de cobrança de débitos não pagos na data adequada.

As operações de crédito envolvem a elaboração de diretrizes estratégicas para concessão de crédito aos clientes, formuladas pela alta administração. No nível gerencial, ocorre a classificação dos clientes em categorias, de acordo características específicas e o estabelecimento de critérios para cada grupo de clientes. No nível operacional trata-se de aplicar os critérios estabelecidos para cada cliente, e indicar o perfil de crédito, em termos de volume de compras, prazos e condições de pagamento.

A função de cobrança pode ser caracterizada como uma atividade de controle dos resultados do crédito fornecido e que só será necessária quando o comprador não honrar os compromissos assumidos. Neste caso, os principais documentos são os relatórios de pagamentos em aberto, utilizados para realização das atividades ligadas à função, que envolvem desde contatos telefônicos e emissão de cartas de cobrança até a emissão de notificações extrajudiciais, culminando com os autos de ações de cobrança.

Atualmente, nas grandes empresas, esse processo é controlado pelos sistemas de gestão empresarial, e geram documentos em meio eletrônico de preservação temporária.

3.2.8. Função: Contábil-fiscal

Uma das atividades administrativas mais antigas de que se tem notícia, a contabilidade é definida como a técnica de classificação e registro das transações de uma organização, que possam ser expressas em termos monetários, de acordo com um planejamento definido e sintetizado no plano de contas, especialmente o registro e a análise dos valores pagos, recebidos, devidos e a receber. Seu objetivo e fornecer informações exatas sobre a situação econômica e financeira da organização aos administradores e dirigentes (LACOMBE, 2009, p.151).

É uma atividade altamente regulamentada pela legislação devido às implicações tributárias envolvidas nos registros financeiros das organizações. No Brasil a escrituração contábil é regida pelo Código Civil (Lei 10406/2002), que revogou o antigo Código Comercial, em vigor desde 1850. Nele está definido que as organizações são obrigadas a seguir um sistema de contabilidade baseado na uniformidade de seus livros, que correspondam à documentação de lançamento das ocorrências e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o resultado econômico, utilizando-se para isso as demonstrações financeiras. O livro diário geral também é obrigatório, seja ele elaborado por meios convencionais ou eletronicamente, e deverá ser autenticado nos registros públicos respectivos (art. 1179 a 1981), com a inclusão do balanço patrimonial e da demonstração dos resultados no corpo do livro. Esse processo de registro é denominado escrituração contábil.

Além do Código Civil, a Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/1976) também regulamenta o processo de escrituração contábil para as companhias. Além de especificar o conceito de patrimônio das organizações, a lei também detalhou a estrutura dos documentos que compõem as demonstrações financeiras exigíveis para fins de prestação de contas legal: o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e a demonstração de origens e aplicação de recursos. Com base nessa regulamentação, a legislação relativa ao imposto de renda estendeu a todas as pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real e às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, as mesmas obrigações.

Milani (2004, p. 28) identifica os principais objetivos da escrituração contábil. Inicialmente, propiciar o conhecimento das finanças da organização, de modo a compreender as alterações patrimoniais que se processam ao longo das movimentações financeiras. Em segundo lugar, gerar proteção ao crédito da organização e proteger os direitos de terceiros, mediante a publicação das demonstrações financeiras, que indicam quais são os credores, investidores e os resultados efetivos da organização. O terceiro objetivo é fornecer informações para auxiliar na administração da organização, de modo a melhorar as condições de planejamento e a definição de suas estratégias. Por fim, o objetivo de calcular os valores devidos relacionados à arrecadação tributária, que é baseada na escrituração contábil das organizações.

Louise Gagnon-Arguin (1998, p.226) identifica as principais etapas do ciclo contábil iniciando-se com o trabalho de preparação, no registro das transações executadas, o registro das operações nos livros contábeis, a escrituração dos livros oficiais (diário geral) e a preparação das demonstrações financeiras (balanço e demonstrações de resultados).

Podemos considerar diversos níveis de documentos produzidos, incluindo os comprovantes de lançamentos contábeis, as guias de recolhimento de impostos e o cumprimento de obrigações acessórias exigidas pelos órgãos governamentais e organismos fiscalizadores. Além desses, há os registros de escrituração fiscal e comercial, como os livros contábeis, balanços e livros fiscais. Para auxiliar as atividades de registro e análise das informações, quanto mais complexas forem as atividades da organização, uma variedade de outros relatórios auxiliares podem ser elaborados.

A função fiscal faz parte da função contábil na medida em que o cálculo, recolhimento e escrituração de tributos devidos pelas organizações são realizados com base na escrituração contábil. Assim como para as demais despesas, são utilizados livros específicos para lançamento das ocorrências, cujos dados são baseados nas alíquotas de recolhimento definidas na legislação. O regime tributário e, consequentemente, os tributos e encargos sociais devidos dependem dos objetivos e da caracterização da pessoa jurídica (empresa, associação, fundação etc). Encontramos diferenças nos tributos e contribuições devidos em cada caso: há regimes especiais para entidades sem fins lucrativos, para associações filantrópicas, para micro e pequenas empresas. Também haverá diferenças de acordo com tributação voltada a atividades econômicas específicas, como, por exemplo, transporte de cargas perigosas, transporte aéreo, atividade bancária, entre outras.

3.2.8.1 Subfunção: Normalização e verificação de procedimentos

A normalização básica da contabilidade é expressa pela elaboração do plano de contas, documento que sintetiza a classificação das contas contábeis, códigos que representam cada tipo de receita e despesa de uma organização. Toda escrituração contábil da organização é realizada com base neste plano.

Paralelamente à normalização do procedimento contábil, ocorre a verificação regular das atividades realizadas. A auditoria consiste no processo de fiscalização regular das operações contábeis, com o objetivo de assegurar que a execução das atividades da organização ocorra sem fraudes e esteja de acordo com as normas e procedimentos em vigor. O processo de verificação consiste no exame analítico das demonstrações financeiras, comparando-as com os documentos em que se baseiam (especialmente os comprovantes de lançamentos contábeis), e demais planos indicativos do padrão operacional desejável. Ao final do processo é elaborado um relatório e um parecer de auditoria que indicam a consistência ou não das informações analisadas e fornecem orientações para solução das pendências. O parecer de auditoria é documento obrigatório constitutivo das demonstrações financeiras para as sociedades anônimas, associações e fundações.

3.2.8.2 Subfunção: Classificação e controle de lançamentos contábeis

Os lançamentos contábeis são realizados a partir das ocorrências financeiras das organizações, em especial as receitas - valores recebidos pela organização ou que ela tenha direito a receber - e as despesas- valores desembolsados ou devidos, necessários à realização de suas operações. Nessa subfunção todos os comprovantes contábeis recebidos ou produzidos pela organização durante a realização de suas ações são analisados e classificados de acordo com o plano de contas.

Atualmente o registro dos lançamentos contábeis, após a classificação, ocorre em meio eletrônico, em módulos do sistema de gestão empresarial. A partir do registro dos lançamentos contábeis tem início a fase de escrituração contábil e fiscal.

3.2.8.3 Subfunção: Escrituração contábil e fiscal

O registro dos lançamentos contábeis deve ocorrer em livros especialmente destinados a esse fim, com características tecnicamente definidas. O principal livro contábil é o diário geral, registro oficial e legal das transações da organização, onde são lançados todos os itens de receitas e despesas, cronológica e individualmente. O Código Civil (art. 1.184) exige que a cada encerramento de ano fiscal, o livro

incorpore o balanço patrimonial da organização e seja registrado na Junta Comercial respectiva.

A partir do diário geral, são emitidos vários outros livros ou relatórios, dos quais o principal é o razão, que reúne os lançamentos de acordo como as contas contábeis. Além dos livros contábeis, outros relatórios, denominados diários auxiliares, podem ser emitidos de acordo com as necessidades da organização. Eles reúnem os lançamentos de acordo com critérios específicos utilizados para facilitar o acompanhamento dos lançamentos.

A escrituração contábil foi uma das primeiras áreas a ser informatizada. Em todas as organizações, o volume de livros necessários ao controle das operações financeiras e o alto índice de cálculos necessários foi responsável pelo desenvolvimento de sistemas de escrituração eletrônica.

A escrituração fiscal é o registro dos tributos devidos e recolhidos pela organização em livros apropriados. A partir dos objetivos da organização, e dos tributos respectivos, o Código Tributário define uma série de livros de escrituração fiscal a serem escriturados e arquivados, de acordo com os impostos pagos. Essa operação é similar ao processo de escrituração contábil.

3.2.8.4 Subfunção: Elaboração de demonstrações financeiras e obrigações acessórias

Após a escrituração, tem início a última etapa do processo contábil, a elaboração das demonstrações financeiras da organização e cumprimento de uma série de obrigações junto aos órgãos governamentais. São as declarações de débitos e créditos tributários federais (DCTF), o demonstrativo de apurações de contribuições Sociais (Dacon), a declaração de informações econômico-fiscais da pessoa jurídica (DIPJ), entre várias outras devidas especialmente à Secretaria da Receita Federal.

É nessa subfunção que se inclui a elaboração do balanço anual e do conjunto de demonstrações financeiras que serão utilizados no Relatório Anual da Administração, já tratados anteriormente.

3.2.9 Função: Gestão da informação

O gerenciamento de informações como função administrativa independente é uma ocorrência relativamente nova na Teoria da Administração. Com a ampliação dos mecanismos de integração da informação, possibilitado pela ampliação do uso da informática nas transações administrativas, as organizações sentiram a necessidade de criar métodos de organização e gerenciamento da tecnologia utilizada nessa atividade.

Diretamente associada às funções tecnológicas que fazem parte de sua atribuição, em muitos casos os conceitos de gestão da informação e tecnologia da informação são utilizados equivocadamente como sinônimos. Muito embora os profissionais de tecnologia tenham, durante algum tempo, assumido o papel de organizar a informação sobre a qual tinham a responsabilidade técnica de registrar e preservar, com o passar do tempo ficou evidente a necessidade de conhecimentos específicos para realizá-la.

É uma função nova, pouco formalizada nas organizações pequenas e médias, mas que tem demonstrado importância cada vez maior para a manutenção dos negócios em ambiente de criação e de produção técnica.

Podemos dividir essa grande função em quatro subfunções, das quais duas têm características essencialmente tecnológicas – a tecnologia da informação e a gestão de telecomunicações. Outras duas têm característica fortemente instrumental – a gestão documental e a gestão da informação e do conhecimento técnico.

3.2.9.1 Subfunção: Gestão da tecnologia da informação

Alguns autores definem a tecnologia da informação como uma ferramenta que agrega um conjunto de equipamentos, os computadores, a uma rede de transmissão de dados aos recursos de informação que completam o processo (KEEN, 1996, XV).

Porém, nos últimos anos, tem ficado bastante claro que a tecnologia envolvida na gestão da informação, composta por elementos físicos – equipamentos – e elementos intelectuais - os aplicativos, é um dos componentes de um sistema maior de gerenciamento das informações administrativas e técnicas que circulam dentro de uma organização.

A esta subfunção cabe a importante atribuição de garantir que equipamentos e aplicativos sejam adequadamente planejados, desenvolvidos, mantidos e utilizados de modo a cumprir a função principal que é gerenciar todo o curpus informacional da organização.

Além das questões de processamento de dados, outra atividade que se tornou bastante complexa foi o gerenciamento da estrutura de telecomunicações das organizações. "Telecomunicações" é o nome genérico que se dá à movimentação eletrônica das informações entre os diversos meios de comunicação. É uma designação genérica das comunicações à distância, que abrange a transmissão, emissão ou recepção de sinais, sons, mensagens, por quaisquer processos eletromagnéticos (HOUAISS, 2010). Tradicionalmente ligada ao telefone e aparelhos de telex e fax, com o advento das redes de informática, as telecomunicações passaram a responder por todas as atividades de interligação da informação entre os diversos pontos de processamento de dados nas organizações.

"O tráfego de comunicações de dados gerado pelos computadores tornou-se um elemento essencial das operações de negócios" (KEEN, 1996, p.278). A ampliação do uso de redes e as mudanças na arquitetura de processamento de dados atribuíram à área de telecomunicações uma série de novas responsabilidades, como o planejamento e a aquisição de equipamentos e a contratação de serviços técnicos especializados.

Num ambiente administrativo definitivamente dependente da informática para processar qualquer tipo de informação necessária à gestão, essa atribuição se torna vital para o funcionamento de todas as organizações, sejam elas grandes, médias ou pequenas. Dentre os principais documentos encontrados estão as licenças de aquisição de software e os manuais de operação de sistemas, os manuais de procedimentos técnicos de manutenção, as planilhas de controle de acesso à sala de servidores. Em grandes empresas podemos encontrar também um plano diretor de informática, contendo o planejamento global do sistema de tecnologia de informação da organização e um plano de contingência para desastres.

3.2.9.2 Subfunção: Gestão documental

A gestão documental, definida como o "conjunto de medidas e rotinas visando à racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso e avaliação de documentos de arquivo" (CAMARGO, BELLOTO, 2010, p.52), é uma função administrativa muito jovem nas organizações privadas.

Durante muito tempo relegada ao papel de controle de depósitos de documentos, a função de gerenciamento dos documentos administrativos não era objeto de valorização profissional nas organizações. Isso começou a mudar ao mesmo tempo em que a evolução da tecnologia da informação e o aumento significativo na produção documental tornaram-se problemas complexos para a gestão administrativa. A solução da equação formada pelas necessidades de racionalidade administrativa, de atendimento aos órgãos fiscalizadores, de redução da ocupação de espaço com depósitos e de preservação dos documentos históricos das organizações, levou os administradores a identificarem na gestão documental a solução integradora adequada.

Por outro lado, o potencial da gestão documental para aplicação à gestão de qualidade, conforme vimos no capítulo dois, ainda é um ramo pouco explorado na administração das organizações. A elaboração de planos de classificação e, principalmente, de tabelas de temporalidade e catálogos eletrônicos de documentos pode contribuir significativamente para a revisão dos procedimentos gerenciais de todas as organizações.

3.2.9.3 Subfunção: Gestão da informação técnica

Optamos por designar a subfunção de gestão da informação técnica com essa denominação para estabelecer uma distinção clara em relação à gestão documental. Enquanto a gestão documental ocupa-se do tratamento da informação orgânica, portanto administrativa, presente nos documentos de arquivo, essa subfunção é responsável por administrar a informação de referência que circula nas organizações para capacitar sua equipe na realização das demais funções.

Tradicionalmente representada pelos serviços de documentação especializada, no sentido de "organização de informações relacionadas a um assunto, sem restrições quanto a acervo" (SMIT, 1987, p.10), a gestão da

informação técnica é uma importante função ligada às áreas produtivas das organizações. Por isso, costuma ser mais comumente encontrada em indústrias que invistam sistematicamente em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Também é bastante associada ao gerenciamento de normas técnicas e de procedimentos relacionados ao sistema de gestão da qualidade. Por outro lado, a gestão da informação técnica em ambiente organizacional tem avançado em direção ao conceito de gestão do conhecimento. Combinada à tecnologia da informação, muitas vezes essa função é responsável por administrar repositórios de informação de interesse da organização, associados ou não ao processo de gestão documental e, em sintonia com as ações de treinamento e desenvolvimento profissional.

Por essa característica de memória documental, em alguns casos é identificada como "memória técnica" da organização e contempla os arquivos técnicos e serviço de documentação, que na maior parte das vezes funciona em ambiente virtual.

Os principais tipos documentais encontrados referem-se aos catálogos de acervo e relatórios de pesquisa, além de quadros ou relatórios de indicadores de pesquisa, que têm como objetivo orientar o processo de gestão das áreas de pesquisa e desenvolvimento.

3.2.10 Função: Técnica finalística

Para Henri Fayol (1970) os produtos de qualquer natureza (materiais, intelectuais, morais) que são produzidos por uma organização como resultado de suas atribuições fazem parte da função técnica.

Em cada organização, independentemente da área de atuação a que se dedica, seus objetivos serão cumpridos pela realização de uma série de ações de caráter técnico, que fazem parte do seu ramo de especialização. Essas atividades fazem parte daquilo que denominamos atividades-fim da organização. Será a produção de bens e materiais, numa indústria, o processo pedagógico, numa escola; o tratamento de pacientes, num hospital; a produção de livros, numa editora; a preservação de documentos e objetos históricos numa entidade cultural, entre tantas outras possibilidades.

Robert Feron (1971, p.21) categorizava os tipos de produção, dividindo-os em: industrias extrativas, onde as operações técnicas realizadas não estão relacionadas à fabricação no sentido tradicional do termo, mas à classificação e aperfeiçoamento das matérias-primas extraídas. A produção agrícola, a produção de bens, esta representada pela indústria tradicional, e dividida entre bens de equipamento e bens de consumo; a produção de serviços, caracterizada pela operação de uma atividade qualquer, a produção artística e intelectual, onde o autor inclui o cinema, o teatro, as artes, a educação, a produção de idéias, representadas pelos consultores jurídicos, organizações contabilísticas, os escritórios técnicos de projetos e de propriedade industrial. E por fim, as atividades comerciais, representadas pelos distribuidores e comerciantes de modo geral.

Segundo o autor, cada área dessas tem atividades produtivas e utilizam-se de técnicas especializadas. Por isso, em cada organização as atividades-fim terão características técnicas específicas, de acordo com sua área de atuação. E como demonstrado anteriormente, uma área do conhecimento que represente uma atividade-meio numa organização, em outra poderá representar a atividade-fim, dependendo das características da organização.

Não é objetivo deste trabalho, e nem poderia ser, elencar todas as diferentes funções de caráter finalístico exercidas pelo conjunto das organizações existentes na sociedade. Porém, entendemos que é importante levantarmos algumas questões relativas ao desempenho de funções técnicas nas organizações. Por isso, escolhemos algumas funções ligadas à atuação técnica que são encontradas, em maior ou menor grau, mais ou menos formalizadas, na maior parte das organizações.

Nossa intenção com isso, é despertar a curiosidade dos pesquisadores, para que se debrucem sobre as atividades finalísticas das organizações e desenvolvam trabalhos investigativos de estudo das especificidades das funções de cada uma dessas áreas de conhecimento.

Muito ligadas às atividades produtivas, essas funções ainda precisam ser melhor definidas para as organizações da sociedade civil ou voltadas à atividade intelectual e artística, onde os processos de trabalho técnico ocorrem de maneira menos formalizada do que numa fábrica, por exemplo.

3.2.9.1 Subfunção: Desenvolvimento de produtos e projetos

Função voltada à criação de novos produtos e desenvolvimento de projetos específicos, ligados ao objetivo da organização, costuma ser a área de atuação que tem maior relação com a especialização tecnológica e científica da entidade.

Nas indústrias essa função, também conhecida como Pesquisa e Desenvolvimento, tem a tarefa de transformar os avanços científicos e as informações coletadas no mercado em idéias originais para produtos e serviços e estabelecer diferenciais produtivos em relação a outras indústrias, como a redução de custos (MAXIMIANO, 2004, p.30). É nessa função que são realizados estudos de viabilidade técnica e elaborados os projetos técnicos, os memoriais descritivos e os desenhos técnicos de projetos.

Uma parte importante do cumprimento da função de desenvolvimento está ligada à manutenção do arquivo. Ao contrário de outras áreas onde o arquivo é depositário dos comprovantes da atuação, nas áreas técnicas o arquivo é considerado o repositório de conhecimento técnico da organização, sendo responsável pela manutenção de informações importantes para o processo produtivo. Muitas vezes, esse acervo também se configura como uma biblioteca técnica, com a aquisição de materiais de consulta para auxiliar no desenvolvimento de novas idéias e projetos em andamento.

Uma grande dificuldade para identificar essa função nas organizações especializadas em atividades intelectuais ou artísticas, é que ela ocorre de maneira informal ou resulta diretamente em produtos para clientes, independentemente do registro do processo criativo.

Nas universidades e demais centros de pesquisa, outro problema relatado é sobreposição dos documentos institucionais aos documentos pessoais dos pesquisadores, conforme relata Paulo Elian dos Santos (2005). Muitas vezes, isso dificulta a compreensão do conjunto documental como um todo, cabendo ao arquivista a pesquisa sobre o caráter da documentação produzida no âmbito do laboratório, para classificar adequadamente os diferentes tipos.

3.2.9.2 Subfunção: Planejamento e controle de produção

A função produtiva é responsável pela implementação efetiva dos projetos. Ocorre na fábrica, na operação diária dos escritórios técnicos, na realização dos projetos das instituições, na montagem de exposições, no dia-a-dia das aulas numa escola.

A organização das tarefas produtivas envolve tanto as etapas de planejamento, seja de fabricação, de aulas, da impressão de materiais numa gráfica, da prestação do serviço, entre outras. É um planejamento basicamente operacional, visando atingir os objetivos definidos nas instâncias superiores da organização.

Nas grandes indústrias, trata-se de um método de que permite à organização programar e controlar o material processado desde a aquisição de insumos, passando pelas várias etapas das operações, até a distribuição (LACOMBE, 2009, p. 469). O registro e o controle do processo ocorrem em meio eletrônico, nos sistemas de gestão empresarial, interligando os módulos de produção, compras, logística e vendas. Do ponto de vista dos controles produzidos, a própria estrutura de fabricação impõe um controle operacional, obrigando os operários a seguir o procedimento, como por exemplo, nas linhas de montagem. Outro tipo de controle importante são os quadros de produtividade, quadros estatísticos que resumem os resultados da produção e podem ser divulgados regularmente para acompanhamento do desempenho de cada atividade (CHIAVENATO, 2000, p.388).

3.2.9.3 Subfunção: Gestão e controle de qualidade

Controle de Qualidade pode ser definido como “o conjunto de esforços e para manter e atingir o nível de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, de acordo com padrões estabelecidos” (LACOMBE, 2009, p.157). A base da realização do controle de qualidade está no planejamento e especificação adequada dos produtos, que permite verificar o resultado do processo produtivo em comparação ao que foi planejado, do ponto de vista do produto resultante dessa atividade.

O conceito de controle da qualidade evoluiu e fortaleceu-se no ambiente industrial, onde possui atividades bastante definidas com a realização de testes e ensaios de laboratório e elaboração de laudos, entre outros.

Nas organizações da sociedade civil, a realização de processos de controle de qualidade ainda é bastante incipiente, com ações pouco formais e esporádicas. Porém, em cada organização é possível medir o resultado da atuação técnica, embora em alguns casos, o caráter subjetivo da atuação da entidade dificulte esse processo. Por exemplo, nas escolas, um controle eficiente poderia ser a avaliação de alunos.

Analisa e avalia os produtos, de acordo com critérios pré-estabelecidos em normas e procedimentos técnicos. Pode ser também responsável por sugerir ou desenvolver projetos de melhoria de produtos. Atualmente, numa evolução das Normas ISO 9000, o conceito de controle de qualidade está sendo ampliado para a administração de outros produtos e serviços que não os industriais.

3.2.9.4 Subfunção: Controle de atividades técnicas derivadas da regulação

Por fim, uma última área de atuação surge no ambiente empresarial. Com a criação das agências reguladoras e outros órgãos fiscalizadores – especialmente no caso da gestão do meio ambiente - todas as instituições subordinadas à sua fiscalização têm que realizar atividades destinadas ao cumprimento das obrigações determinadas pela fiscalização. Para isso, normalmente há uma equipe voltada à realização de procedimentos técnicos específicos para esse fim. Normalmente são projetos elaborados para efetivação de ações compensatórias de danos causados pela atividade econômica, ou relatórios técnicos regularmente apresentados para cumprimento de etapas do processo fiscalizatório ou de acompanhamento de procedimentos exigidos por lei.

Nesses casos, a empresa deve apresentar uma série de documentos de controle de atuação, além de desenvolver projetos que possibilitem a reversão ou compensação dos possíveis danos causados ao meio ambiente ou ao bem estar da população onde atua.

Da mesma forma, empresas ligadas à concessão de serviços públicos estão, obrigatoriamente, sob a fiscalização das agências reguladoras: Agência nacional de energia elétrica (Aneel), Agência Nacional de Águas (Ana), Agência nacional de telecomunicações (Anatel), entre outras.

Nem só empresas apresentam essa necessidade, muitas vezes entidades filantrópicas que atuem em áreas de preservação, ou organizações ambientais, estão sujeitas à mesma legislação, assim como hospitais e centros de pesquisa que gerem resíduos tóxicos. Em todos esses casos, as agências são responsáveis por controlar e exigir documentos que comprovem a licitude das atividades desempenhadas pelas empresas, bem como o acompanhamento dessas atividades, visando a regularidade da prestação de serviços. Podem ser registros operacionais, ou a elaboração e implantação de projetos específicos, não ligados à atividade fim da organização, como projetos ambientais ou projetos de obras civis, compensatórias, em caso de prejuízo à população de uma região.

4. QUADRO ANALÍTICO DA RELAÇÃO ENTRE FUNÇÕES, ATIVIDADES E TIPOS DOCUMENTAIS DE ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

Nota Introdutória

O quadro analítico foi elaborado a partir do levantamento de tipos documentais em quatro modalidades de fontes. Inicialmente, durante o levantamento das funções realizadas pelas organizações, foram utilizadas tabelas de temporalidade e planos de classificação de diversas empresas e entidades para reconhecer os tipos de documentos comuns à maior parte das organizações. A seguir foram utilizados dicionários de terminologia especializada visando identificar a melhor definição possível para os termos e, complementarmente, as fontes bibliográficas relativas aos diversos ramos da Teoria da Administração. Em alguns casos, a própria legislação determina a existência de tipos documentais específicos, que foram apresentados utilizando-se a nomenclatura oficial.

O quadro está dividido em três colunas. A primeira coluna apresenta o titulo do verbete utilizado para identificar a espécie ou o tipo documental descrito. Embora tivéssemos preferido utilizar apenas tipos documentais na identificação dos verbetes, em alguns casos a espécie ou o formato do documento são tão representativos da função que cumprem, que a denominação de um tipo documental tornar-se-ia redundante. Nesse caso, optamos por utilizar a nomenclatura mais disseminada.

Para a organização dos documentos, seguimos a divisão de funções e atividades apresentadas no capítulo três. Cada tipo documental foi inserido no quadro correspondente à função da qual é representante. Tanto quanto possível, tentamos evitar a sobreposição de nomenclatura para tipos documentais utilizados em diferentes funções. Somente quando foi absolutamente necessário repetimos a nomenclatura e identificamos no índice remissivo ao final do trabalho.

Nomes em inglês apenas foram utilizados quando não encontramos similar em português ou quando o uso em língua estrangeira é tão intensivo, em relação ao similar em português, que não se justifica excluí-lo.

Algumas espécies ou tipos documentais podem ser utilizadas em diversas subfunções e atividades dentro de cada grande função. É o caso do parecer jurídico, do folder e outros documentos de Comunicação. Nesses casos, incluímos um quadro na função geral, para abarcar esses documentos.

Em alguns casos, apesar da matéria ser relacionada a uma função específica, o documento cumpre uma função de outra natureza. O contrato é o caso mais comum. A matéria do contrato pode estar localizada em qualquer atividade da organização. Como na maior parte dos casos a função contratual está diretamente relacionada à função jurídica, mantivemos a maior parte dos contratos na subfunção contratual. Porém, há alguns casos específicos, como o contrato de trabalho e a apólice de seguro, que configuram contratos padronizados. Esses documentos foram identificados junto à função técnica onde é gerenciado o processo de formalização do documento.

Na segunda coluna está incluída a definição do tipo documental, seguida da referência bibliográfica de origem, com exceção daqueles casos em que o verbete foi construído a partir da leitura de diversas definições encontradas na bibliografia. Nesta coluna também estão indicados outros termos utilizados para identificar o mesmo tipo documental. Há vários casos de sinonímia, nos quais optamos por identificar o verbete com o termo mais representativo. Os demais termos utilizados fazem parte do índice remissivo ao final do trabalho, que indica o verbete correspondente.

Os documentos similares, aqueles que possuem as mesmas características do documento principal, mas que incluem alguma especificidade em relação a ele foram indicados na mesma coluna e, quando necessário, receberam uma definição complementar. Algumas espécies documentais, como a ata de reunião, o livro fiscal, ou o anúncio publicitário, reúnem em si uma série de tipos documentais subsidiários que podem variar enormemente de organização para organização. Nesses casos, preferimos unificar a descrição pela espécie, informando as especificidades de cada um deles, e identificá-los no índice, remetendo ao verbete principal.

Na terceira coluna estão indicados aspectos técnicos ou legais que influenciam a produção documental. Foram abordadas questões ligadas à legislação, às definições de termos complementares, à descrição de práticas

administrativas e citações bibliográficas relativas a aspectos técnicos daquele documento.

Por fim, salientamos que este quadro não pretende esgotar os tipos documentais das organizações. Como foi dito no capítulo sobre a produção documental, entendemos que cada arquivo produzirá tipos documentais de acordo com as necessidades apresentadas na realização de suas funções e atividades. O contexto efetivo de produção possui variáveis que se refletem nos tipos documentais. Nossa intenção é demonstrar como a padronização de procedimentos comuns em todas as áreas técnicas e administrativas das organizações produziu, ao longo do tempo – muitas vezes, ao longo de gerações – modelos que se transformaram em formatos, espécies e tipos documentais recorrentes.

QUADRO ANALÍTICO DA RELAÇÃO ENTRE FUNÇÕES E ATIVIDADES, ESPÉCIES E TIPO DOCUMENTAIS DE ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

4.1 Função: Constituição jurídica

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Parecer jurídico	Opinião técnica fundamentada, sobre questões jurídicas, emitida por advogado, que serve de base para tomada de decisão.	O parecer jurídico pode ser formulado para atender demandas relativas a qualquer área da organização, por isso cumpre uma função geral opinativa.

4.1.1 Subfunção: Registro e controle societário

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Acordo de acionistas	Instrumento que constitui compromisso ou promessa de compra e venda de ações, obrigações de fazer ou de dar, ou regras para o exercício do direito de voto entre acionistas de uma sociedade anônima.	Definido pelo art. 118 da Lei das S/As (Lei 6404/1976). Este documento deve ser arquivado e terá suas cláusulas e condições averbadas nos livros da empresa (LACOMBE, 2009, p.11).
Ata de assembléia	Registro resumido das ocorrências de uma assembléia ou sessão, assim como das decisões tomadas por seus membros. Quando encadernado, denomina-se livro de atas de assembléia. Ver: livro societário Tipos documentais: - Ata de assembléia geral ordinária; - Ata de assembléia geral extraordinária.	A Assembléia é a reunião dos acionistas de uma companhia, dos sócios de uma associação, ou de condôminos de um condomínio. É considerada o órgão máximo de deliberação da entidade. A assembléia pode ser: - Ordinária (AGO) assembléia realizada anualmente. É obrigatória, e normalmente trata de assuntos ligados à aprovação de contas e determinações financeiras, além de eleição de dirigentes. - Extraordinária (AGE): todas as demais assembléias realizadas para encaminhamento de assuntos não determinados no estatuto da instituição

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		A elaboração da ata de assembléia e as condições de validação estão prescritas no artigo 130 da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6404/1976). “Dos trabalhos e deliberações da assembléia será lavrada, em livro próprio, ata assinada pelos membros da mesa e pelos acionistas presentes. Para validade da ata é suficiente a assinatura de quantos bastem para constituir a maioria necessária para as deliberações tomadas na assembléia. Da ata tirar-se-ão certidões ou cópias autênticas para os fins legais.
Ata de reunião	Registro resumido das ocorrências de uma reunião e das decisões tomadas por seus membros. Quando o conjunto de atas é encadernado, denomina-se livro de atas de reunião. Ver: livro societário Tipos documentais: - Ata de reunião de diretoria; - Ata de reunião do conselho de administração; - Ata de reunião do conselho fiscal.	As atas de reuniões realizadas por determinação estatutária devem ser registradas em livro especial e registradas em Registro Civil ou Tabelião de notas. Nos demais níveis hierárquicos podem ou não ter validade jurídica.
Certificado de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica	Certificado que comprova a inscrição da organização na Receita Federal do Brasil. O cadastro no CNPJ é obrigatório e dá identidade tributária ao contribuinte.	Atualmente, o certificado pode ser emitido a qualquer tempo no sítio da Receita Federal do Brasil – http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao2.asp (acesso em 20/10/2011)
Comprovante de publicidade legal	Recorte de jornal ou cópia de outro tipo de comunicação publicitária de documentos cuja publicação é obrigatória. Inclui cópias de balanços de empresas, atas de assembléias, editais públicos, licitações entre outros.	A Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6404/1976) indica a obrigatoriedade de publicação de editais de convocação, atas de assembléia, ofertas públicas de ações,demonstrações financeiras, entre outros documentos, que só terão validade após a publicação.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Contrato social	Acordo em que são definidos os direitos e as obrigações dos sócios de uma empresa, bem como os objetivos e a forma de gestão da sociedade. Também denominado contrato de associação. Esse contrato deve ser registrado na Junta Comercial (LACOMBE, 2009, p.155).	O contrato social é o documento de criação que estabelece as normas fundamentais reguladoras das sociedades empresárias (ltda). É celebrado pelas "pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilham, entre si, dos resultados" (Cód. Civil. Lei 10.406.art. 981). O contrato social deve conter os seguintes elementos: obrigatórios: - qualificação dos sócios; - objeto social; - nome da sociedade; - sede; - prazo de duração da sociedade; - formação do capital social; - cotas dos sócios; - formas de participação dos sócios na administração (COTRIM, P. 174)
Convenção de condomínio	Documento que estabelece as normas gerais do condomínio e a sua forma de administração, tornando-se a lei básica de um condomínio imobiliário (LACOMBE, 2009, p.104) Também denominado: Carta de convenção	O condomínio é a posse ou o direito simultâneo, por duas ou mais pessoas, de um mesmo objeto ainda em estado de indivisão ou co-propriedade; O Código Civil estabelece um conjunto de normas que visam promover melhor harmonia entre os condôminos, uma vez que o exercício da propriedade em comum tem sido fonte de freqüentes rixas e conflitos. O Código Civil passou a disciplinar integralmente o condomínio (art. 1331 a 1358) antes regulado pela Lei 4591/64.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Edital de convocação	Aviso publicado a mando de autoridade competente em órgão de imprensa ou afixado em lugar público, convocando os interessados para uma reunião ou outro evento. Também denominado: Aviso de edital Tipos documentais - Edital de convocação de assembléia, - Edital de convocação de reunião do Conselho de Administração - Edital de convocação de reunião de diretoria	A Lei das Sociedades anônimas define que a convocação para assembléia geral será realizada por anúncio publicado por 03 vezes, no mínimo, contendo data e hora, ordem do dia (art. 124) e obriga a guarda dos avisos de edital junto às atas de assembléia (art. 294 § 2).
Estatuto	Conjunto de normas jurídicas que expressa formalmente os princípios que regem uma pessoa jurídica.	O estatuto é o instrumento de criação de associações, fundações e sociedades anônimas. O art. 54 do Código Civil define que o estatuto de associações deve conter: a) a denominação, os fins e a sede da associação; b) os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados; c) os direitos e deveres dos associados; d) as fontes de recursos para sua manutenção; e) o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos; f) as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		A Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6404/1976) define o que deve constar do estatuto das S/A: a) objeto social definido de modo preciso e completo (art 2º § 2º; b) o valor do capital social (art. 5º) c) número de ações em que se divide o capital social (art.11) d) preferências e vantagens dos sócios (art. 18 §2º)
Livro de presença de acionistas	Livro de registro de assinaturas dos acionistas presentes a uma assembléia.	O art. 127 da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6404/1976) define que "antes de abrir-se a assembléia, os acionistas assinarão o 'Livro de Presença', indicando o seu nome, nacionalidade e residência, bem como a quantidade, espécie e classe das ações de que forem titulares".
Livro de registro de ações	Livro de escrituração do valor de contribuição com dinheiro ou bens para a formação do capital de uma sociedade por ações, que representa uma quantidade de ações. Também denominado: Livro de subscrição de ações Ver: certificado de ação	O art. 31 da Lei de Sociedades Anônimas (Lei 6404/1976) define que "a propriedade das ações nominativas presume-se pela inscrição do nome do acionista no livro de "Registro de Ações Nominativas" ou pelo extrato que seja fornecido pela instituição custodiante, na qualidade de proprietária fiduciária das ações". Atualmente há a opção de escrituração eletrônica de ações. Esse serviço é fornecido por diversas instituições bancárias. Neste caso, o livro de registro é substituído por um similar em meio eletrônico.
Livro societário	Livro de escrituração dos atos societários de uma companhia, de adoção obrigatória em sociedades anônimas. Ver: ata de assembléia, ata de reunião de diretoria, livro de presença de acionistas, livro de registro de ações.	Livro societário é a denominação genérica dada aos livros exigidos pelo artigo 100 da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6404/1976).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Pauta de reunião	Relação de assuntos a serem debatidos em uma reunião Também denominado: Ordem do dia, Agenda.	No caso de assembléia geral, a pauta deve fazer parte do edital.
Procuração	Instrumento pelo qual o mandante confere poderes ao mandatário para que este possa representá-lo nos atos jurídicos ou na administração de seus interesses.	Definição dada pelo artigo 654 do Código Civil. Mandato é a transferência de poderes de uma pessoa para outra agir em seu nome ou administrar interesses específicos (art. 653).
Regimento	Conjunto de normas que regem o funcionamento de uma organização ou órgão dentro dela. O regimento é a aplicação, em normas práticas, das diretrizes contidas no estatuto. Tipos documentais: - Regimento do conselho de administração; - Regimento do conselho fiscal; - Regimento de condomínio.	Nos condomínios, o regimento é um documento complementar à convenção, destinado a estabelecer normas sobre o funcionamento da edificação e o uso das coisas comuns.
Relatório de auditoria *Due Diligence*	Documento que registra uma auditoria especialmente realizada para avaliar todos os aspectos jurídicos e contábeis da organização, para fins de avaliação negocial, normalmente para venda, oferta pública de ações, fusões e outras finalidades.	Envolve também a análise do retorno esperado e a liquidez da empresa. Em português diz-se devida diligência, mas a expressão é mais usada no original em inglês (LACOMBE, 2009, p.229).
Resolução	Ato emanado de órgão colegiado registrando decisões ou ordens no âmbito de sua área de atuação.	Freqüentemente as decisões tomadas em uma reunião são incorporadas na ata, como itens específicos de resolução, sem que esta se apresente como documento específico.

4.1.2 Subfunção: Controle de contencioso

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Auto de ação judicial	Termo ou narração circunstanciada de diligência judicial, escrita e autenticada por tabelião ou escrivão, passando a constituir prova, registro ou evidência de uma ocorrência (HOUAISS, 2010). Também denominado: Auto de processo judicial	O tipo documental dependerá da matéria da ação judicial, que pode ser cível, criminal, tributária, trabalhista. Destas, descrevemos abaixo a reclamação trabalhista por ser uma das mais comumente encontradas.
Auto de processo sancionatório	Termo de narração circunstanciada de processo administrativo movido pela Fundação Procon, para apuração de infrações às normas de defesa do consumidor.	O processo sancionátorio tem início com a lavratura de um auto de infração, nos termos da Lei Estadual (SP) 10.177/1998, art. 34, que regula o processo administrativo no âmbito da administração pública estadual de São Paulo O processo é motivado de acordo com as definições do Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990). Ver http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=2336
Auto de reclamação trabalhista	Termo ou narração de ação proposta pelo empregado contra o empregador na justiça do trabalho (LACOMBE, 2009, p.525). Também denominado: Processo trabalhista. Ver: prontuário funcional.	Dependendo da existência ou não de um departamento jurídico na organização, os autos de reclamações trabalhistas podem ser arquivados junto aos documentos de registro dos funcionários, com o objetivo de facilitar a localização e reunião de informações.
Termo de ajustamento de conduta (TAC)	Declaração que define compromisso de ajustamento de conduta às exigências legais, assumido pelo interessado perante órgãos públicos legitimados, por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico e turístico.	Definido pela Lei 7.347/1985, art. 5º § 6º. Tem eficácia de título extra-judicial.

4.1.3 Subfunção: Registro de propriedade intelectual

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Carta-patente	Título que assegura ao autor de uma invenção, modelo de utilidade, ou desenho industrial, a propriedade e uso exclusivos de seu inventor, por prazo determinado. Também denominada: patente	No Brasil as patentes reguladas pela Lei 9.279/1996 e são registradas pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). O art. da Lei 9279/1966 define que da carta-patente deverão constar o número, o título e a natureza respectivos, o nome do inventor, observado o disposto no § 4º do art. 6º, a qualificação e o domicílio do titular, o prazo de vigência, o relatório descritivo, as reivindicações e os desenhos, bem como os dados relativos à prioridade.
Certificado de registro de marca	Certificado que registra a propriedade de sinais distintivos visualmente perceptíveis, que identificam um produto, serviço ou empresa, por prazo determinado.	A propriedade de uma marca é obtida pelo registro da marca concedido pelo INPI, que assegura ao seu dono o uso exclusivo em todo o território nacional. O titular pode autorizar terceiros a utilizar sua marca ou impedir outras pessoas de utilizá-la para assinalar produtos ou serviços, idênticos, semelhantes ou afins (INPI, 2011).
Contrato de licenciamento	Registro de acordo celebrado entre duas pessoas físicas ou jurídicas em que o licenciador permite ao licenciado o uso de patentes, marcas registradas, copyrights, know-how, ou outros direitos tangíveis ou intangíveis mediante uma compensação estipulada em contrato (LACOMBE, 2009, p.379).	
Processo de registro de obra intelectual	Desenvolvimento de expediente técnico, incluindo diversos documentos, necessários ao registro de obras artísticas ou intelectuais.	O processo de registro de obras artísticas, culturais e intelectuais é regido pela Lei 9610/1998 e regulamentado pela Lei 5988/1973. A entidade onde a obra será registrada depende de sua natureza. O art. 17 Lei 5988/1973define que “para segurança de seus

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		direitos, o autor da obra intelectual poderá registrá-la, conforme sua natureza, na Biblioteca Nacional, na Escola de Música, na Escola de Belas Artes da Universidade Federal do Rio de Janeiro, no Instituto Nacional do Cinema, ou no Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia. § 1º Se a obra for de natureza que comporte registro em mais de um desses órgãos, deverá ser registrada naquele com que tiver maior afinidade.”
Processo de registro de propriedade industrial	Desenvolvimento de expediente técnico, incluindo diversos documentos, necessários ao registro de marca ou patente, dando direito a seus proprietários de utiliza-lo por prazo determinado.	No Brasil, a propriedade industrial é regida pela Lei 9.279/1996.Cada marca ou patente, para ter validade de direito, deve ser registrada no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial. A realização do registro envolve um processo desenvolvido por advogados especializados em marcas e patentes.

4.1.4 Subfunção: Registro de propriedade

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Cautela	Título provisório fornecido por sociedades anônimas a seus acionistas, ou por sociedades que emitem debêntures (HOUAISS, 2010). Recibo de depósito fornecido por casas de penhores a clientes que nelas levantaram empréstimo, sob a garantia de qualquer objeto de valor (HOUAISS, 2010).	Corresponde a um recibo provisório de compra de uma debênture, até que seja emitido o documento oficial. É regulada pelo art. 25 da Lei 6404/1976.
Certidão de matrícula de imóvel	Documento elaborado pelo Registro de Imóveis, contendo a transcrição do conteúdo descrito na matricula do imóvel.	O registro de imóveis é regido pelos art. 1245 a 1247 do Código Civil. A certidão de matrícula tem validade por 30 dias.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Certificado de ação	Título negociável em mercado financeiro, que comprova a propriedade de ação. Ver: livro de registro de ações	A emissão e escrituração do certificado de ação é regulada pelos artigos 23 e 24 da Lei 6404/1976. Representa uma fração do capital de uma sociedade anônima, comprobatório dos direitos e obrigações dos que pertencem a tais sociedades. Atualmente há a opção de escrituração eletrônica de ações. Esse serviço é fornecido por diversas instituições bancárias, eliminando o certificado de ação individual. Neste caso, o certificado passa a ser emitido em formato de extrato pela instituição financeira responsável pela escrituração.
Certificado de Debênture	Título de crédito ao portador que representa uma dívida, a juros, garantida pelo patrimônio do emitente (empresa ou instituição financeira). Também denominado: Debênture	A emissão, registro e escrituração de debêntures são regulados pelos artigos 52 a 65 da Lei 6404/1976.
Certificado de registro e licenciamento de veículos (CLRV)	Documento de registro de propriedade de veículo, emitido pela autoridade de trânsito do estado em que foi adquirido.	Os artigos 121 a 129 do Código de Trânsito Brasileiro (Lei 9.503/1997) regem o registro de veículos automotores.
Dossiê de incorporação de imóvel	Reunião de documentos relativos à construção de edifício com diversas unidades autônomas, em terreno de outrem ou adquirido para essa finalidade. Inclui: plantas (de execução e aprovação); memorial de incorporação; alvarás / autos (de demolição, de conclusão, etc, habite-se); memorial descritivo; planilhas de cálculo de áreas; dossiê aquisição do terreno, entre outros.	Incorporação imobiliária é a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas. Pode incluir escrituras públicas de propriedade de terreno, alvarás de construção, plantas e projetos para aprovação nos órgãos competentes.(Lei 4.591/1964 art. 28).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Escritura pública de compra e venda de imóvel	Documento autêntico registrado por oficial público autorizado que formaliza um contrato de compra e venda de imóvel. Ver: contrato de compra e venda de imóvel	Quando elaborado por oficial público autorizado, denomina-se escritura pública e, neste caso, é lavrada em livro de notas de um cartório, possibilitando a obtenção de uma certidão do documento (LACOMBE, 2009, p. 263). A compra e venda de imóveis corresponde a um contrato civil, para o qual é exigida a escritura pública.

4.1.5 Subfunção: Formalização e administração contratual

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Atestado de capacidade técnica	Declaração fornecida por cliente de uma organização, que afirma a veracidade de informações sobre a prestação de serviço ou fornecimento de produtos, detalhando características, quantidades e prazos de execução. Ver: processo de concorrência pública	O atestado de capacidade técnica é um documento utilizado principalmente para participação em concorrências e licitações. É o comprovante de aptidão técnica para o desempenho de atividades pertinentes e compatíveis em características, quantidades e prazos com o objeto de concorrência ou licitação, conforme indicado pelo art. 30, da Lei 8.666/1993. Embora exigido legalmente para licitações públicas, o atestado de capacidade técnica também é comumente solicitado em concorrências de organizações privadas

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Contrato	Registro de acordo entre duas ou mais pessoas (físicas ou jurídicas), pelo qual estabelecem entre si direitos e obrigações.	O contrato representa uma das principais fontes de obrigação. Por isso, costuma-se dizer que o contrato é “lei entre as partes”, pois estabelece normas para serem cumpridas entre os contratantes (COTRIM, P. 109). A validade dos contratos depende dos mesmos requisitos exigidos para a eficácia dos negócios jurídicos em geral: - capacidade das partes: qualquer pessoa pode celebrar contrato, desde que possua capacidade civil. Assim, o contrato eventualmente firmado por pessoa absolutamente incapaz, como os menores de 16 anos, será considerado nulo; - objeto lícito – o bem jurídico sobre o qual recai a manifestação da vontade dos contratantes deve ser lícito, isto é, autorizado pelas normas jurídicas, pela moral e pelos bons costumes; - forma prescrita ou não proibida na lei – o contrato deve obedecer a forma estabelecida pela lei – contratos solenes – testamento,casamento, fiança etc – ou não proibida por ela (contratos não solenes – compra e venda de bem imóvel).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Contrato comercial	Registro de acordo celebrado entre em empresários e sociedade empresária (ou similares), com finalidade de lucro de uma das partes e onerosidade das obrigações mercantis.	Os contratos comerciais possuem características de simplificação da forma e provas mercantis - pela prática mais constante, os contratos comerciais são bem menos formais que os contratos civis e podem ser provados por diversos meios (cartas, telegramas, qualquer documento) (COTRIM, 2009, P.111). Os principais tipos de contratos comerciais são, compra e venda comercial ou mercantil, locação de imóvel comercial, mandato mercantil (por procuração), depósito mercantil, compra e venda mercantil, representação comercial, franquia (franchising), alienação fiduciária em garantia, arrendamento mercantil, seguro Os contratos civis (casamento, compra e venda de imóveis, mandato civil, entre outros), devem ser revestidos de formalidade pública com a emissão de escritura pública.
Contrato de adesão	Registro de acordo cujas cláusulas são estabelecidas unilateralmente pelo fornecedor de produtos ou serviços, sem que o consumidor pudesse discutir ou modificar substancialmente seu conteúdo (COTRIM, P. 221).	O contrato por adesão é a aceitação, por uma das partes da vontade expressa da outra. Um dos contratantes limita-se a aderir às clausulas contratuais previamente estabelecidas pela parte economicamente mais forte; O código de defesa do consumidor (Lei 8078, de 11/09/1990) define e estabelece regras para os contratos de adesão, visando a proteção da parte que não teve acesso à sua redação (art. 54). Atualmente, o Código Civil também traz disposições relativas ao contrato de adesão, visando proteger a parte mais fraca (o aderente). Os principais tipos de contrato de adesão são relacionados a serviços públicos (telefonia, fornecimento de energia), serviços de saúde, entre outros.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Contrato de compra e venda de imóvel	Registro de acordo de transmissão de direito de posse de imóvel entre o vendedor, que pode ser o incorporador ou uma pessoa física, e o adquirente. Ver: escritura pública de imóvel.	Por tratar-se de contrato civil exige termo particular revestido das formalidades legais e escritura pública na transmissão do bem.
Contrato de compra e venda de produto	Registro de acordo no qual o vendedor, mediante pagamento do preço ajustado, se obriga a transferir ao comprador o domínio de certa coisa (bem ou produto).	Conforme definição do art. 481 do Código Civil.
Contrato de concessão	Registro de acordo que formaliza a outorga concedida pelo poder público a uma pessoa física ou uma entidade de direito privado, mediante contrato, às vezes, por tempo limitado, para explorar determinada atividade que só por essa forma pode ser explorada em caráter privado (LACOMBE, 2009, p.142).	A concessão e a permissão de prestação de serviços públicos são regidas pela Lei 8.987/1995. Todos os serviços públicos transferidos para administração de empresas privadas são formalizados mediante contrato de concessão, após realização de licitação pública.
Contrato de edição	Registro de acordo firmado entre o autor ou autores de obra intelectual (literária, científica, musical, artística), ou o detentor dos direitos autorais e um editor, para publicação, reprodução ou difusão dessa obra. Ver: processo de registro de obra intelectual.	No Brasil, a Lei de Direitos Autorais (Lei 9610/1998) protege as obras intelectuais e regula a celebração de contratos de edição.
Contrato de empréstimo e financiamento	Registro de acordo financeiro, realizados por instituições bancárias, envolvendo a transferência de recursos mediante de pagamento de juros.	
Contrato de fiança	Registro de acordo pelo qual o fiador assume, perante o credor, a responsabilidade de quitar uma obrigação, caso esta não seja cumprida pelo devedor.	Contrato definido pelos art. 818 e 819 do Código Civil

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Contrato de locação	Registro de acordo pelo qual uma das partes (locador) cede à outra (locatário) o uso e gozo de bem móvel ou imóvel (geralmente urbano), por prazo certo ou indeterminado, mediante o pagamento de quantia determinada.	Na locação de coisas, uma das partes se obriga a ceder à outra, por tempo determinado ou não, o uso e gozo de cosia não fungível, mediante certa retribuição. São cláusulas obrigatórias: a caracterização do locador e do locatário; o valor do aluguel; a descrição da coisa alugada, o prazo da locação (se não houver, considera-se prazo indeterminado) (COTRIM, 2009, p. 116)
Contrato de patrocínio	Registro de acordo para fornecimento de recursos financeiros ou materiais para evento esportivo, atividade cultural ou artística em troca da divulgação do nome do patrocinador por meio de uma associação com o evento ou atividade.	A celebração de contratos de patrocínio é uma liberalidade de cada organização. Porém, as leis 8.313/1991 (Lei Rouanet) e 11.438/2006 (Lei do Esporte) instituíram mecanismos de incentivo fiscal aos patrocinadores de eventos culturais e esportivos, respectivamente. Também definiram critérios de concessão do benefício em ambos os casos.
Contrato de prestação de serviço	Registro de acordo comercial em que o contratado (fornecedor) se compromete a prestar determinado serviço ao contratante, de acordo com as cláusulas previamente estabelecidas.	
Convênio	Acordo celebrado entre duas entidades (públicas ou privadas) para realização de ações ou objetivos de interesse comum, em regime de cooperação mútua.	"Convenio é acordo, mas não contrato. Nos contratos as partes têm interesses diversos e opostos; no convênio os partícipes têm interesses comuns e coincidentes" (MEIRELLES, 2004, p.387).
Distrato	Documento que revoga ou extingue um contrato por acordo entre as partes.	O Código Civil regula o distrato pelos artigos 472 e 473.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Processo de concorrência pública	Expediente que registra o procedimento de seleção de fornecedor para aquisição de bens ou serviços mediante oferta pública. Também denominado: Processo de licitação. Ver: atestado de capacidade técnica.	Consiste na coleta de preços, análise de cada uma das propostas, segundo critérios previamente fixados em edital ou anúncio específico para isso. Todos os que se qualificarem para a concorrência, provando possuir os requisitos exigidos no edital que estabelece os critérios para a seleção do fornecedor, deverão participar em igualdade de condições (LACOMBE, 2009, p.143). Embora a concorrência seja uma modalidade do procedimento de licitação, pelo qual a administração pública seleciona a proposta mais vantajosa, quando compra bens e serviços ou faz outras transações, atualmente muitas organizações privadas estão adotando processo similar, ou eventualmente mais simplificado de concorrência pública, como mecanismo de transparência suas ações.
Protocolo de intenções	Documento que formaliza acordo sem força legal entre duas entidades indicando a disposição de efetuarem uma transação ou assumirem determinados compromissos, dependendo da satisfação de certas condições.	É um documento transitório, que após satisfeitas as condições desejáveis, deve ser substituído por contrato ou outro termo adequado ao negócio que se realiza. O valor é puramente moral, mas indica a seriedade das disposições (LACOMBE, 2009, p.512).
Termo de ajustamento de conduta (TAC)	Declaração escrita que define compromisso de ajustamento de conduta às exigências legais, assumido pelo interessado perante órgãos públicos legitimados.	Definido pela Lei 7.347/1985 – art. 5º § 6º. Tem eficácia de título extra-judicial.
Termo de parceria	Acordo celebrado entre duas entidades, públicas ou privadas, visando à realização de serviços.	A Lei 9.790/1990 (Lei de Oscip) definiu o termo de parceria como instrumento jurídico utilizado para transferência de recursos de órgãos governamentais ou empresas públicas para organizações sociais de interesse público.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Termo de transferência de direitos autorais	Registro de acordo firmado pelo autor de obra intelectual, transferindo a terceiros o direito patrimonial sobre a referida obra.	No Brasil, a Lei de Direitos Autorais (Lei 9610/1998) protege as obras intelectuais e regula a celebração de contratos de edição, seja por venda ou a título gratuito.
Termo de cooperação técnica	Acordo firmado entre duas organizações ou entre uma entidade e pessoa física, para realização de projetos, programas e atividades técnicas de interesse comum.	

4.2 Função: Direção institucional

4.2.1 Subfunção: Planejamento estratégico

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Plano	Instrumento que expressa concretamente o propósito geral de processo de planejamento e que possibilita a programação das ações e atividades necessárias à sua realização.	O plano desdobra-se normalmente em programas e estes, por sua vez, em projetos (LACOMBE, 2009, p.471). No nível institucional, há o planos de negócio e o plano diretor. No nível gerencial, tático, há planos de marketing, planos de informática entre outros. No nível operacional, encontramos os planos diretamente relacionados com a atividade desenvolvida, como o plano de vendas, plano de cargos e salários, plano de manutenção, entre outros.
Plano de ação	Plano resultante de planejamento em nível gerencial, que identifica as ações a serem realizadas e as responsabilidades pela sua execução (PANITZ, 2006, p.93)	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Plano de negócios	Documento formal contendo uma declaração de missão, a descrição dos bens ou serviços da organização, uma análise do mercado, projeções financeiras, e uma descrição das estratégias da direção para alcançar os objetivos gerais da entidade (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 331). Ver: plano diretor	O plano de negócios é geralmente expresso na moeda local e dividido por famílias de produtos e unidades de negócio. Os planos de negócios são geralmente revisados anualmente ou são o resultado numérico de um plano estratégico. Os novos investimentos de capital estão inseridos no plano de negócios, após sua aprovação no estudo de viabilidade técnica. Uma vez aprovado, o Plano de Negócios pode ser desdobrado para planos táticos, tais como o plano de vendas e operações (PANITZ, 2006, p.93).
Plano diretor	Plano geral de uma organização, área funcional ou assunto, formulado de maneira abrangente, indicando sua missão, valores e objetivos. Inclui metas a serem alcançadas num período de tempo, com a indicação de ações a serem realizadas para essa finalidade e previsão de desdobramentos de atuação. Ver: plano de negócios Também denominado plano estratégico	Definido pela Constituição Federal do Brasil (art. 182 § 1º) instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana, o plano diretor refere-se originalmente ao planejamento urbano. Por extensão de sentido passou a ser utilizado no sentido de resultado de um planejamento estratégico de longo prazo. Diferentemente no plano de negócios, que tem uma abordagem financeira, o plano diretor leva em conta os objetivos da atividade-fim da organização. É a denominação mais comum para os planos estratégicos de organizações sem fins lucrativos.

4.2.2 Subfunção: Definição de políticas e normas

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Código de ética	Documento formal contendo as diretrizes que orientam o profissional quanto a posturas e atitudes ideais, moralmente aceitas e consideradas adequadas pela organização.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Fluxograma	Gráfico que representa, mediante símbolos ligados por setas, o fluxo ou a seqüência de procedimentos e rotinas, ou o processo de produção de um bem ou serviço. Também denominado: diagrama de blocos.	Os fluxos de atividades podem ser analisados de quatro formas diferentes; fluxograma setorial, fluxograma de coluna múltipla, fluxograma de coluna única e o diagrama de blocos (o mais comum entre todos) (HESSEL, 1987, p. 49) O diagrama de blocos, na sua forma mais simplificada, tem três símbolos a) o círculo, que representa o início ou o fim do procedimento, ou ainda um conector, isto é a transferência do passo para outro ponto do procedimento ou rotina; b) o retângulo, que representa uma operação e c) o losango, que representa uma alternativa binária: sim ou não. A esses símbolos são acrescentados outros em versões mais complexas. Os símbolos são dispostos sequencialmente na ordem em que ocorrem os eventos e são ligados por setas (LACOMBE, 2009, p.216). Em fluxogramas muito extensos, a representação é interrompida em determinados pontos, representados por conectores, continuando adiante em outro ponto com o mesmo símbolo (LACOMBE, 2009, p.293).
Funcionograma	Organograma em que se indicam, de forma sintética, as principais funções e responsabilidades de cada órgão dentro do retângulo que o representa (LACOMBE, 2009, p.303). Ver: organograma.	
Manual	Livro ou folheto que contém instruções e noções essenciais relativas a determinada matéria, profissão ou qualquer atividade prática. Seu formato em geral é pequeno e bem portátil, de modo a ser carregado e manuseado com facilidade (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 380).	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Manual de normas	Manual que define os princípios gerais orientadores de uma ação, as regras prescritivas que regulam a forma de fazer e a seqüência de desenvolvimento, além da responsabilidade sobre a ação. Ver: norma	Constituem-se numa consolidação de documentos legais pré-existentes, tanto oriundos da própria organização quanto da legislação do país. Objetivam aglutinar todos os documentos num só lugar, facilitando a consulta e aplicação. Usados por chefias, funcionários e, às vezes por clientes (HESSEL, 1977, p.104)
Manual de organização	Manual que descreve as divisões da estrutura organizacional de uma entidade (áreas, setores, departamentos) e as atribuições exercidas por cada uma delas. Ver: organograma.	Tratam com prioridade da estrutura organizacional, das atribuições, responsabilidades, áreas de atuaçõa, relacionamento dos diversos setores. Usam organogramas ilustrativos. Às vezes também definem direitos, deveres, atribuições das chefias envolvidas. Orientam chefes e funcionários no que cada setor ou chefia pode, deve ou não fazer (HESSEL, 1987, p.104).
Manual de políticas	Conjunto de declarações escritas a respeito das intenções gerais da organização em relação a determinado assunto. Também denominada: Política, diretriz organizacional.	As políticas indicam o conjunto sistemático de meios e formas desejados para atingir os objetivos principais. São formuladas, em geral, de maneira ampla e abrangente, não entrando em detalhes, e proporcionam linhas mestras para orientar tanto as decisões mais importantes quanto a formulação dos objetivos setoriais e das normas. Decisões isoladas que não se repetem não fazem parte da política, mas decisões recorrentes que formam uma espécie de "jurisprudência" para orientar as decisões constituem uma política. Por exemplo, a decisão da administração da empresa de recompensar um empregado por um ato meritório não constitui uma política, mas a repetição sistemática dessa decisão em casos similares poderá ser assim chamada, embora não escrita (LACOMBE, 2009, p.480).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		Os manuais de política arrolam a política geral, a filosofia, as metas da organização, às vezes também da direção superior. Servem de orientação a chefias, assessorias e altos funcionários. Tendem a ter estrutura e redação generalista (HESSEL, 1987, p.104).
Manual de procedimentos	Conjunto de orientações técnicas ou administrativas para aplicação prática das normas estabelecidas numa organização.	Procedimentos são formas de atuação estabelecidas por critérios predeterminados e detalhados para orientar decisões recorrentes. Esses critérios devem ser definidos em normas próprias, em geral, denominadas normas de procedimentos. Os procedimentos, assim como as normas, devem ser detalhados e devem estar coerentes com os objetivos principais e as políticas (LACOMBE, 2009, p.497). No passado, o manual de procedimentos era composto por folhas soltas com as páginas numeradas em código, de modo a facilitar a atualização e recuperação das informações. Hoje em dia, praticamente todas as empresas colocaram seu manual de procedimentos em rede de computador. A consulta é feita por uma senha. A atualização é realizada por poucas pessoas que têm acesso à senha específica (LACOMBE, 2009, 394).
Manual de rotinas	Registro de procedimentos, constituído por um conjunto de instruções simples, seqüenciais, ordenadas, e rigidamente definidas (LACOMBE, 2009, p.549).	Os manuais de rotinas indicam como se devem fazer os trabalhos. Buscam padronizar e uniformizar procedimentos. Descrevem atividades sem fluxos ou com poucos passos, para serem usados por funcionários ou operários. São detalhados e tendem a modificações freqüentes (HESSEL, 1987, p.105)
Norma	Preceito destinado a facilitar a execução de atos de rotina e procedimentos de trabalho (BELLOTTO, 2008, p.59)	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Organograma	Representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma empresa ou entidade, especificando os nomes dos seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. Ver: manual de organização, funcionograma.	Geralmente, os órgãos são representados por meio de retângulos. A autoridade de linha e a relação de assessoria são representadas por linhas cheias, e a autoridade de linha encontra o retângulo do órgão subordinado no meio do lado superior. A relação de assessoria encontra o órgão subordinado nomeio do lado vertical. A autoridade funcional é representada por uma linha tracejada e a autoridade de fiscalização normalmente não é representada, mas quando o é, usa-se linha pontilhada. A finalidade do organograma é permitir uma visualização rápida da forma como a empresa está organizada e não mostrar de forma completa, precisa e abrangente toda a estrutura organizacional. A estrutura organizacional abrange as descrições de funções, as delegações de poderes, as relações de prestação de serviços e as comunicações formais; além de outros instrumentos que a empresa julgue úteis para a compreensão da estrutura (LACOMBE, 2009, p.445).

4.2.3 Subfunção: Controle de ações institucionais e prestação de contas

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Balanço social	Relatório contendo informações sobre a atuação de demonstração da responsabilidade social da empresa. Mostra quanto a empresa gastou e investiu em previdência, saúde, segurança e medicina no trabalho, educação, cultura, treinamento, creches, meio ambiente, saneamento entre outros (LACOMBE, 2009, p.68). Ver relatório anual da administração.	Utiliza a nomenclatura contábil, por extensão de sentido, relativa ao resumo de “prestação de contas” expresso no balanço. Tem se tornado comum nas grandes empresas que possuem atuação social regular, independentemente de sua área de atuação.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório	Exposição de ocorrências, fatos, despesas, transações ou atividades realizadas por autoridade com a finalidade de prestar conta de seus atos a autoridade superior (BELLOTTO, 2008, p.67).	
Relatório anual da administração	Relatório detalhado que a empresa prepara ao final do ano calendário ou do seu ano fiscal, que inclui as demonstrações financeiras do período, análise da conjuntura econômica e mercadológica em que a empresa operou, os planos da empresa e suas realizações no período em termos de investimentos, produção, vendas, treinamento de pessoal. Também denominado: Relatório anual; relatório de diretoria e relatório anual de atividades (principalmente para organizações da sociedade civil) Ver: balanço social.	A Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6404/1976) define que anualmente as companhias são obrigadas a apresentar um relatório de administração aos acionistas, contendo as demonstrações financeiras do exercício. Quando se trata de companhia de capital aberto(sociedade anônima com ações negociadas em bolsa de valores), o relatório deve ser publicado em jornal de grande circulação. No caso de associações e fundações, instituições colegiadas, o relatório anual deve ser encaminhado aos órgãos competentes fiscalizatórios (conselhos, Curadoria de Fundações, Ministério da Justiça, dependendo do regime da organização). Quando publicado em formato bem acabado, além dos trâmites jurídicos normais, o relatório anual torna-se também um instrumento de comunicação institucional, contribuindo para a formação de uma imagem positiva da empresa diante do mercado.
Relatório gerencial	Relatório não oficial, para apresentação de resultados de um departamento ou área funcional de uma organização.	É produzido e utilizado em cada organização de acordo com suas características de trabalho e com o sistema de gestão adotado. Normalmente, os relatórios gerenciais estão ligados à avaliação de performance de departamentos ou áreas, podendo também estar relacionados ao planejamento estratégico e financeiro.

4.3. Função: Gestão das relações de trabalho

4.3.1 Função: Administração de pessoal

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Acordo coletivo de trabalho	Pacto celebrado entre a administração de uma ou mais empresas e os representantes dos empregados, geralmente os dirigentes sindicais, para estabelecer procedimentos a serem observados nas relações de emprego (LACOMBE, 2009, p.11) Ver: convenção coletiva de trabalho.	Assim como na convenção coletiva, os temas acordados referem-se a: salários, benefícios, condições de trabalho, garantia de emprego e outros itens. O acordo coletivo de trabalho difere da convenção coletiva pois as empresas são representadas por membros da administração e não por sindicatos empresariais (LACOMBE, 2009, p.11).
Convenção coletiva de trabalho	Acordo de caráter normativo entre um conjunto de empresas e um grupo de empregados de determinada categoria profissional em que estes são representados pelos seus respectivos sindicatos e no qual ficam estipuladas as relações de trabalho para o período de vigência da convenção (LACOMBE, 2009, p.158). Ver: acordo coletivo de trabalho.	Dentre os temas definidos pela convenção coletiva encontram-se: salários, benefícios, condições de trabalho, garantia de emprego e outros tópicos ligados ao trabalho e à relação empregatícia.

4.3.1.1 Atividade: Registro individual de empregado

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Acordo de compensação de horas	Documento de ajuste e aceite do empregado sobre a compensação de horas trabalhadas. Ver: prontuário funcional.	O acordo de compensação de horas é regulado pelo art. 59 da CLT. Trata-se de sistema de compensação de horas da jornada de trabalho, para cumprimento das 44 horas semanais previstas em lei ou a redução do horário de trabalho, de acordo com a negociação definida na convenção coletiva de trabalho.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Aviso de promoção	Carta que formaliza e informa a promoção de empregado, indicando a nova função exercida e salário correspondente. Ver: prontuário funcional.	
Carta de advertência	Carta que formaliza advertência disciplinar a empregado por faltas cometidas em relação a diversos aspectos do trabalho. Também denominada: advertência. Ver: prontuário funcional.	
Carta de demissão	Carta que comunica oficialmente a demissão do empregado. Pode ser escrita pelo empregador comunicando ao empregado sua demissão ou pelo empregado ao empregador solicitando sua demissão. Ver: Prontuário funcional, comunicado de dispensa.	Em caso de dispensa do empregado pelo empregador, pode ser substituída pelo comunicado de dispensa.
Carteira de trabalho e previdência social (CTPS)	Caderneta oficial de identificação do trabalhador empregado, obrigatória para o exercício de qualquer emprego, e onde são anotados os dados do contrato de trabalho e os principais atos da relação de emprego.	A carteira de trabalho é regulada pelos artigos 13 a 40 da CLT. É emitida pelas Delegacias Regionais do Trabalho ou por outros órgãos conveniados com o Ministério do Trabalho e Emprego. É o principal meio de prova da relação de trabalho para o empregado.
Comunicado de aviso prévio	Comunicação do empregador ao empregado ou vice-versa de que decide rescindir o contrato de trabalho, no prazo de antecedência estabelecido em lei. Ver: prontuário funcional	O aviso prévio é regulado pelos artigos 487 a 491 da CLT e Lei 12.506/2011. O aviso prévio poderá ser dispensado pelo empregador ou pelo empregado mediante aviso formal e pagamento de indenização por dispensa de cumprimento, conforme definido na lei.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Comunicado de dispensa (CD)	Aviso que formaliza o início do cumprimento do aviso-prévio, em caso de dispensa do empregado pelo empregador. Ver: prontuário funcional, carta de demissão.	
Contrato de trabalho	Acordo que formaliza a relação de emprego e pelo qual o empregado, em troca do salário, presta serviços continuados ao empregador, subordinando-se, profissionalmente, à sua direção.	O contrato de trabalho é regulado pelos artigos 442 a 456 da CLT. Pode ter duração determinada ou indeterminada. O contrato por prazo indeterminado é a regra no direito do trabalho que preza a preservação e extensão do contrato de trabalho. O contrato por prazo determinado está previsto na CLT e terá duração máxima de dois anos, podendo ser prorrogado uma vez, desde que o prazo total não ultrapasse os dois anos (art. 445 a 451). Mesmo que formalizado apenas verbalmente, o contrato de trabalho tem valor legal, em caso de questionamento judicial. Nesse caso, cabe ao empregado e empregador apresentarem provas da existência ou não da relação de trabalho. O contrato de trabalho pressupõe: prestação de serviços continuados (não eventual); recebimento de salário, que não pode ser inferior ao salário mínimo estabelecido por lei e subordinação profissional.
Declaração de deslocamento	Declaração fornecida pelo empregado informando o trajeto que realiza para se locomover da sua residência ao local de trabalho, com a finalidade de cálculo do valor de vale-transporte devido pelo empregador. Ver: prontuário funcional.	A declaração de deslocamento é regulada pelo decreto 95.247/1987, art. 7º que regulamenta o vale transporte.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Declaração de encargos de família	Declaração fornecida pelo empregado indicando seus dependentes oficiais, para finalidade de dedução de imposto de renda retido na fonte. Ver: prontuário funcional.	Documento definido pela Lei nº 9.250/1995, art. 35; Regulamento do Imposto de Renda RIR/1999, art. 77 § 1º; e Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal (IN SRF) 15/2001, art. 38.
Declaração de renúncia ao vale transporte	Declaração fornecida pelo empregado informando que não necessita receber o valor relativo ao vale-transporte. Ver: prontuário funcional.	Como o fornecimento do vale-transporte é uma obrigação do empregador, regulada pelo decreto 95.247/1987, a renúncia por parte do empregado deve ser registrada em documento formal, para evitar questionamentos trabalhistas posteriores.
Livro de registro de empregado	Livro de inscrição das informações do empregado contratado, contendo os dados essenciais do contrato de trabalho e a evolução profissional do funcionário durante a relação de emprego. Documentos similares: ficha de registro de empregado, registro eletrônico de empregado.	O livro de registro de empregado é regulado pelos artigos 41 a 48 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) A autenticação do livro ou fichas de registro de empregado pelas Delegacias Regionais de Trabalho (DRT) deixou de ser obrigatória com a revogação do art. 42 da CLT, mas a regularidade dos documentos ainda pode ser fiscalizada por elas. Além do livro, o registro de empregado pode ser realizado em fichas ou sistema eletrônico.
Prontuário funcional	Fichário ou ficha em que são reunidos as principais informações e documentos a respeito do empregado de uma organização.	Muito utilizado para organizar o arquivo dos documentos de registro do empregado e alguns controles de pagamentos específicos, como aviso e recibos de férias. Normalmente pode conter: o contrato de trabalho, o cadastro do funcionário, cópias de documentos pessoais do empregado, declaração de deslocamento ou de renúncia ou vale transporte, termo de opção para vale- refeição ou alimentação; termos de responsabilidade para Salário Família; cópias de caderneta de vacinação e certidões de nascimento dos filhos; declaração de dependentes para Imposto de Renda; cartas de advertência, comunicado de dispensa; termo de rescisão do contrato de trabalho.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Termo de adesão e compromisso de serviço voluntário	Termo celebrado entre a entidade e o prestador de serviço voluntário, onde constam as condições da sua realização.	Regido pela Lei 9.608/1998, que define serviço voluntário como a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (art. 1º). O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista ou previdenciária.
Termo de afastamento de trabalho	Termo que oficializa o afastamento do empregado por motivo de saúde, educação ou beneficio concedido como a licença-maternidade. A data de assinatura do termo dá início à contagem do prazo da licença.	Licença-maternidade é a dispensa do trabalho durante 120 ou 180 dias que se concede à mãe, por ocasião do nascimento da criança, sem perda da remuneração ou do emprego. A licença-maternidade é regida pelo inciso XVIII do art. 7º da Constituição e está regulamentada no art. 391 da CLT. A licença de saúde é o afastamento do trabalhador impossibilitado de trabalhar para tratamento de saúde.
Termo de compromisso de estágio	Contrato que formaliza a relação de estágio, sem vínculo empregatício. Também denominado: contrato de estágio.	O estágio é regulado pela lei 11.788/2008 e pelo art. 478 da CLT. Estagiários são alunos de instituições de ensino superior ou de formação de mão de obra técnica reconhecidas oficialmente pelo governo.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Termo de opção ao Fundo de garantia por tempo de serviço	Declaração em que o empregado informa sua opção pelo regime do fundo de garantia por tempo de serviço ou pelo regime de indenização por rescisão contratual. Ver: prontuário funcional.	Criado pela Lei 5.107/1966, o FGTS atualmente é regulado pela Lei 8.036/1990. Na época da criação do FGTS o empregado era obrigado a optar pelo sistema do Fundo de Garantia ou pelo sistema de indenização em caso de rescisão contratual. Após a promulgação da Constituição de 1988, o regime do FGTS foi automaticamente entendido a todos os trabalhadores, independendo de opção. A partir daí este documento caiu em desuso, sendo utilizado apenas esporadicamente.
Termo de opção para vale refeição e vale alimentação	Declaração fornecida pelo empregado, informando que aceita as condições para participar do programa de alimentação do trabalhador e qual o mecanismo de pagamento desejado (vale, cartão, dinheiro). Também denominado: declaração de opção de vale refeição. Ver: prontuário funcional.	O Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) foi instituído pela Lei nº 6.321/1976 e regulamentado pelo Decreto nº 5/1991. Prioriza o atendimento aos trabalhadores que ganham até cinco salários mínimos mensais e beneficia as empresas participantes com incentivos fiscais. A participação financeira do trabalhador é de 20% do custo direto da refeição.
Termo de rescisão de contrato de trabalho	Termo que formaliza o encerramento do contrato de trabalho e o vínculo empregatício e registra as verbas rescisórias devidas pelo empregador. Ver: prontuário funcional	O termo de rescisão do contrato de trabalho e regulado pelo art. 477 § 2º da CLT.
Termo de suspensão do contrato de trabalho	Termo que suspende o contrato de trabalho por afastamento a pedido do empregado, sem remuneração, pelo período acordado entre as partes.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Termos de responsabilidade para concessão de salário família	Declaração fornecida pelo empregado, informando os nomes e idades de filhos menores de 14 anos e dando ciência sobre as obrigações exigidas para o fornecimento do salário-família. Ver: prontuário funcional.	A concessão do salário-família é regulada pela PORTARIA Nº MPAS - 3.040/82 e pela lei 8.213/1991 art. 65 a 70. O termo de responsabilidade deve acompanhar cópia do certificado de vacinação dos filhos menores de sete anos e comprovante de freqüência escolar para maiores de sete anos.

4.3.1.2 Atividade: Controles de freqüência e de pagamentos funcionais

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Atestado médico	Declaração de médico, que comprova uma determinada situação de saúde do paciente Ver: atestado de saúde ocupacional.	O atestado médico simples é utilizado para comprovar a realização de consulta ou exame médico particular e não pode ser usado para finalidade de comprovação de saúde ocupacional. Costuma ser anexado ao comprovante de freqüência, para fins de abono de falta ou ao prontuário médico, em caso de licença.
Aviso prévio de férias	Documento eu informa ao funcionário a data de início e término de cumprimento do período de férias, indicando o período de aquisição a que se refere e informando o valor devido para pagamento. Ver: recibo de férias.	O aviso de férias é regulado pelo art. 135 da CLT. Tradicionalmente é encontrado no mesmo formulário que o recibo de férias.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Demonstrativo de pagamento de salário	Documento emitido pelo empregador na ocasião do pagamento do salário e entregue ao empregado. Deve especificar o valor do salário, acréscimos, descontos e o valor líquido pago. Também denominado: holerite, contracheque, envelope de pagamento. Ver: recibo de pagamento	Tradicionalmente, o demonstrativo de pagamento era utilizado como recibo de pagamento de salário e deveria ser assinado pelo empregado no momento do recebimento do salário em cheque (contracheque) ou dinheiro (envelope de pagamento). O envelope de pagamento tinha a dupla função de conter as cédulas em seu interior e registrar o valor pago. O recibo de pagamento assinado permanecia em poder do empregador. No pagamento do 13º salário também é elaborado demonstrativo de pagamento especifico para essa finalidade.
Folha de freqüência	Documento utilizado para registrar os horários de entrada e saída diária do empregado ao trabalho. Também denominado: folha de ponto Documentos similares: cartão de ponto ou livro de ponto.	O Houaiss (2010) refere o “apontador” como livro em que se registram faltas ou serviços de empregados (e também o profissional responsável por essa atividade) Cartão de ponto é o cartão utilizado para registrar a entrada e a saída do empregado das dependências da empresas em relógio de ponto (equipamento dotado de dispositivo especial que marca o horário, de acordo com a posição do marcador no cartão utilizado para essa finalidade).
Folha de pagamento	Relatório geral, elaborado pelo empregador, mensalmente, contendo as informações de valores de remuneração, descontos e abatimentos, acréscimos e o valor líquido a pagar aos funcionários. Também denominada: folha de vencimentos.	O art. 225 do Regulamento da Previdência Social (Decreto 3.048/1999) regula a emissão da folha de pagamento.
Recibo de férias	Recibo emitido pelo empregador e assinado pelo empregado para comprovar o recebimento das verbas relativas ao gozo de férias. Ver: aviso prévio de férias.	Tradicionalmente é encontrado no mesmo formulário que o aviso prévio de férias.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Recibo de pagamento	Recibo emitido pelo empregador e assinado pelo empregado para comprovar o recebimento de diversos tipos de pagamentos como, benefícios, entre outros. Ver: demonstrativo de pagamento de salário.	Atualmente, as remessas de valores para contas bancárias substituem a assinatura do funcionário no recibo de pagamento, desde que oficializadas em documento bancário (extrato ou similar).
Relatório de controle de aquisição de benefícios ao trabalhador	Relatório para acompanhamento das compras de vale-refeição e vale-transporte para os empregados.	
Relatório de freqüência	Relatório mensal contendo todas as ocorrências (atrasos, faltas, licenças, férias) do funcionário. Utilizado para elaboração da folha de pagamento, no que se refere às horas trabalhadas. Também denominado: relatório de ponto.	Nos sistemas eletrônicos, substitui a folha de freqüência.
Vale	Documento sem valor legal, representativo de dívida, usado de forma provisória pelas empresas para adiantar quantias aos empregados necessitados ou para registrar uma saída do caixa enquanto se aguarda o documento definitivo. Também denominado: recibo de adiantamento de salário. Ver: vale de caixa, demonstrativo de pagamento de salário.	Atualmente, com o depósito de valores em conta corrente, o vale caiu em desuso, sendo incorporado o valor ao demonstrativo de pagamento de salário.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Vale-refeição	Vale concedido pela empresa aos empregados para uso em refeições, de acordo com o Programa de Alimentação do Trabalhador.	O Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) foi instituído pela Lei 6.321/1976 e regulamentado pelo Decreto 05/1991. Atualmente, ocorre a gradativa substituição do documento por um sistema de créditos em conta específica para ser utilizado no pagamento de refeições em estabelecimentos credenciados.

4.3.1.3 Atividade: Recolhimento de encargos e tributos

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Guia da Previdência Social (GPS)	Guia de recolhimento utilizada para recolhimento das contribuições sociais junto à Previdência Social. O preenchimento do formulário define o tipo documental efetivo, de acordo com o recolhimento a que se destina, identificado pelo código de receita (formulário padronizado)	Regida pela lei 8.212/ 1991 e pelo Regulamento da Previdência Social (Decreto 3.048/1999). O modelo da guia de recolhimento da previdência social variou ao longo dos anos, de acordo com as diferentes nomenclaturas dadas ao sistema de previdência (INPS, INSS, entre outros).
Guia de recolhimento de contribuição assistencial e Custeio Confederativo	Guia de recolhimento de contribuição para custeio do sistema sindical (formulário padronizado)	Fixada pelo sindicato de cada categoria, tem caráter compulsório. As contribuições assistencial e de custeio confederativo são reguladas pelo art. 513 da CLT
Guia de recolhimento de contribuição sindical (GRCS)	Guia de recolhimento de contribuição obrigatória, descontada anualmente no mês de março, pelas empresas da folha de pagamento de seus empregados (formulário padronizado).	A contribuição sindical está prevista no art.8º, IV, da Constituição Federal e nos artigos 578 a 591 da CLT. Possui natureza tributária e é recolhida compulsoriamente pelos empregadores no mês de janeiro e pelos trabalhadores no mês de abril de cada ano, para custeio das atividades sindicais e o Fundo de Amparo ao Trabalhador.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Guia de recolhimento do fundo de garantia do tempo de serviço e informações à Previdência Social (GFIP)	Guia emitida em formulário padronizado para recolhimento das verbas de FGTS e fornecimento de informações à Previdência Social.	Criado pela Lei 5.107/1966, o FGTS atualmente é regulado pela Lei 8.036/1990. A GFIP é regulada pela Lei 9.528/1997. A GFIP é emitida em sistema eletrônico fornecido pela Caixa Econômica Federal.

4.3.1.4 Atividade: Cumprimento de obrigações acessórias junto ao Ministério do Trabalho

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Declaração ao cadastro geral de empregados e desempregados (CAGED)	Formulário padronizado preenchido pelo empregador para declaração de dados mensais de admissões e desligamentos de empregados.	O Caged foi criado pela Lei 4.923/1965. É utilizado pelo governo federal como indicador e base para estudos, pesquisas e projetos ligados ao mercado de trabalho. Também é utilizado para conferência de dados pelo Programa do Seguro-Desemprego.
Declaração de imposto de renda retido na fonte (DIRF)	Documento padronizado para declaração de informações de pessoas jurídicas de direito privado e pessoas físicas relativas à retenção de imposto de renda, dos rendimentos pagos ou creditados anualmente a seus beneficiários para a Secretaria da Receita Federal (formulário padrão eletrônico).	Conforme definição disponível em: http://www.receita.fazenda.gov.br/Principal/Informacoes/InfoDeclara/declaraDIRF.htm (acesso em 3/11/2011)
Livro de inspeção do trabalho	Livro de registro de auto de inspeção de fiscalização do trabalho.	Documento obrigatório a todas as pessoas jurídicas regulado pela Portaria MTE 3.158/1971, que orienta a padronização das informações contidas no livro, indicando os dados de preenchimento. Deve ser mantido na sede e em cada filial da organização, e apresentado ao fiscal do trabalho, para registro das ações realizadas durante a fiscalização.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relação anual de informações sociais (RAIS)	Documento padronizado para declaração de informações das organizações sobre empregados contratados e salários pagos anualmente (formulário eletrônico padronizado).	A RAIS foi instituída pelo decreto 76900/1975. Substituiu a Relação Anual de Salários, incorporando as informações fornecidas pelo documento anterior. Tem como finalidade de fornecer informações de "controle e estatística às entidades governamentais da área social (art.1º) Atualmente, sua elaboração é regulamentada pela , Portaria MTe 10/2011. Ver: http://www.rais.gov.br/RAIS_SITIO/oque.asp (acesso em: 03/11/2011) A origem deste documento se situa no período da Segunda Guerra Mundial, quando foi promulgada a chamada lei dos dois terços, pela qual toda empresa deveria ter pelo menos dois terços de empregados brasileiros, e as empresas eram obrigadas a fazer anualmente a relação dos empregados para mostrar que atendiam aos requisitos dessa lei. A lei dos dois terços não existe mais, mas o documento continua sendo obrigatório (LACOMBE, 2009, p.522).

4.3.2 Subfunção: Controle de saúde e segurança do trabalhador

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Ata de eleição da comissão interna de prevenção de acidentes	Registro da sessão de eleição dos representantes de empregados na comissão interna de prevenção de acidentes.	Definido pela Lei 6.514/1977 e Portaria MTE 3.214/1978 NR-5. A ata de eleição e demais documentos comprobatórios podem ser reunidos num dossiê e arquivados conjuntamente, incluindo cédula de votação e termo de posse.
Ata de reunião da comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA)	Registro das ocorrências das reuniões da Comissão Interna de Prevenção de acidentes.	Definido pela Lei 6.514/1977 e Portaria MTE 3.214/1978 - NR-5. A existência da CIPA numa organização é definida de acordo com o número de empregados e o ramo de atividade desenvolvido. Mensalmente, deve ocorrer ao

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		menos uma reunião da comissão, onde são discutidos os acidentes ocorridos ou de temas para melhoria das condições de trabalho e prevenção. É composta por representantes eleitos de empregados, e por representantes indicados da empresa.
Atestado de saúde Ocupacional (ASO)	Declaração de médico do trabalho, afirmando a aptidão de profissional para a execução de determinada atividade profissional. Ver: atestado médico, prontuário funcional.	Definido pela Lei 6.514/1977 e Portaria MTE 3.214/1978 - NR-7. O atestado de saúde ocupacional é o principal documento da aplicação do PCMSO. Após a admissão, quando é feito o exame admissional, o funcionário será submetido a exames periódicos (anuais) até a rescisão do contrato, quando deverá ser realizado o exame demissional.
Calendário anual de reuniões da comissão interna de prevenção de acidentes	Tabela contendo a agenda de reuniões ordinárias da comissão Interna de prevenção de acidentes	Definido pela Lei 6.514/1977 e Portaria MTE 3.214/1978 - NR-5 item 5.14
Comunicado de acidente de trabalho (CAT)	Notificação de ocorrência de acidente de trabalho com empregado ao Instituto Nacional de Seguridade Social (formulário padronizado)	Definido originalmente pela lei 5.316/1967 e pela portaria MPAS 5.051/1999. A Lei 8.213/1991 determina no art. 22 que todo acidente de trabalho ou doença profissional deve ser comunicado pela organização ao INSS sob pena de multa.
Laudo técnico de condições ambientais do trabalho (LTCAT)	Parecer de especialista em segurança do trabalho, indicando os riscos existentes à saúde e à segurança do trabalhador, contemplando a análise do ambiente de trabalho (iluminação, nível de ruído, entre outros) e das condições de realização das tarefas (exame de periculosidade, necessidade de equipamentos especiais etc), de acordo com o definido. Também denominado: laudo do PPRA.	Definido pela Lei 6.514/1977 e Portaria MTE 3.214/1978 – NR-9.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Mapa de avaliação anual de acidentes de trabalho	Relatório estatístico de análise das condições de acidentes de trabalho ocorridas ao longo de um ano na organização, apresentado ao Ministério do Trabalho.	Emitido pelo serviço especializado de segurança e medicina do trabalho anualmente até o final do mês de janeiro. Para cada acidente ocorrido, deve ser apresentada a análise das condições do acidente, identificando ações para solução dos problemas motivadores da ocorrência.
Mapa de riscos	Representação gráfica dos riscos existentes no processo de trabalho em determinado ambiente indicação de ações de prevenção. Também denominado: mapa de avaliação de riscos.	Definido pela Lei 6.514/1977 e Portaria MTE 3.214/1978 - NR-5 e NR-9. O mapa de riscos deve ser elaborado para cada ambiente de trabalho, com a participação dos funcionários e deve conter o detalhamento de possíveis riscos à saúde ou segurança encontrado no ambiente de trabalho, ou na atividade ali desenvolvida.
Programa de controle médico e saúde ocupacional (PCMSO)	Exposição dos itens a serem cumpridos no período de um ano, relativos à promoção e preservação da saúde dos trabalhadores. Ver: atestado de saúde ocupacional.	Definido pela Lei 6.514/1977 e Portaria MTE 3.214/1978 – NR-7. O programa determina o acompanhamento médico dos trabalhadores por médico do trabalho, anualmente, a partir da admissão até a rescisão contratual.
Programa de prevenção de riscos ambientais (PPRA)	Exposição dos itens a serem cumpridos no período de um ano relativos à antecipação, reconhecimento, avaliação e controle de ocorrências de riscos ambientais no ambiente de trabalho. Ver: laudo técnico de condições ambientais do trabalho.	Definido pela Lei 6.514/1977 e Portaria MTE 3.214/1978 – NR-9. A legislação indica que o documento deve conter: planejamento de ações, estratégia e metodologia de ação, forma de registro, manutenção e divulgação dos dados; periodicidade e forma de avaliação do programa.
Prontuário médico de funcionário	Reunião cumulativa de documentos relativos ao histórico clínico de empregado. Pode incluir: ficha de anamnese, resultados de exames laboratoriais. Ver: atestado de saúde ocupacional, prontuário funcional.	O prontuário médico funcional existirá naqueles casos em que há serviço especializado de segurança e medicina do trabalho que conte com médico e enfermeiro do trabalho. Nesse caso, a documentação médica será arquivada separadamente. Onde não há o serviço médico, os documentos obrigatórios são arquivados no prontuário funcional.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de perfil profissiográfico previdenciário (PPP)	Exposição de informações relativas à atividade exercida por empregado, incluindo dados administrativos e dados de monitoração biológica e ambiental, apresentada à Previdência Social pelas empresas (formulário eletrônico padronizado). Também denominado: Perfil profissiográfico previdenciário	Formulário instituído pela Instrução Normativa INSS 84/2002. O Perfil Profissiográfico tem como objetivos comprovar habilitação a benefícios e serviços previdenciários derivados das condições de trabalho, especialmente aposentadoria especial em decorrência de condições especiais de trabalho. Fonte: http://www1.previdencia.gov.br/pg_secundarias/paginas_perfis/perfil_Empregador_10_07.asp Acesso em: em 03/11/2011.
Termo de recebimento de equipamento de proteção Individual (EPI)	Declaração do empregado onde registra o recebimento de equipamentos de proteção individual, comprometendo-se a utiliza-lo. Também denominado: termo de responsabilidade sobre EPI	Definido pela Lei 6.514/1977 e Portaria Mte 3.214/1978 - NR-6.Equipamento de proteção Individual é todo dispositivo ou produto, de uso individual, utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e saúde do trabalho (item 6.1, NR-6). Como parte do PPRA, o empregador é obrigado a fornecer gratuitamente ao empregado todos os equipamentos necessários à preservação contra riscos causados pela atividade profissional. O termo assinado é a comprovação do cumprimento dessa obrigação, especialmente para efeito de avaliação de doenças do trabalho.

4.3.3 Subfunção: Treinamento e desenvolvimento profissional

4.3.3.1 Atividade – Planejamento de cargos e salários

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Plano de cargos e salários	Instrumento de classificação de cargos, que estabelece a relação entre perfil de funções e salários compatíveis.	O plano de cargos e salários é o documento que consubstancia os sistemas e os procedimentos de administração salarial da empresa. Engloba: a) a relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado; b) os fatores utilizados na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator, bem como a descrição daquilo que se entende para cada fator e cada nível; c) a pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa; d) a avaliação resultante de cada cargo em função dos fatores utilizados, dos níveis atribuídos a cada cargo em cada fator e da pontuação estabelecida para cada nível; e) o agrupamento dos cargos em níveis de cargos para fins de administração salarial; f) o resultado da pesquisa de salarial para cada nível de cargos e sua respectiva faixa salarial (LACOMBE, 2009, p.473).
Relatório de descrição de cargo	Relatório contendo o perfil de cada função existente dentro da instituição, contendo a "descrição do cargo em forma padronizada para fins de sua avaliação e determinação de faixa salarial em que deve estar enquadrado, especificando as atividades que lhe cabem e os pré-requisitos para as pessoas que vão exercê-lo" (LACOMBE, 2009, p.207). Também denominado: descrição de cargos.	A descrição de cargos é o resultado do processo de Analise de cargos, em que "as empresas estabelecem as funções de determinado cargo. Pode ser através de observação, entrevistas e estudos comparativos dos diversos cargos em outras empresas. Tem como aplicação tanto a determinação de salários como a necessidade de treinamento do ocupante do cargo" (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 155).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de pesquisa salarial	Apresentação de resultados de pesquisa realizada para levantamento de padrões salariais existentes no mercado.	
Tabela de faixas salariais	Quadro que contém a hierarquização dos valores que compõem a estrutura salarial de uma organização, representada por grupos e faixas salariais onde estão distribuídos os cargos. Também denominada: tabela salarial.	

4.3.3.2 Atividade: Recrutamento e seleção de empregados

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Cadastro de candidatos	Relação completa de nomes e dados pessoais de todos os que se candidataram a emprego em determinada empresa.	O cadastro é alimentado por ofertas espontâneas, indicações de pessoas confiáveis e de empregados, respostas a anúncios de candidatos que não puderam ser aproveitados, por e-mails enviados pela Internet e muitas outras fontes. (LACOMBE, 2009, p.92) Atualmente, muitas organizações mantêm cadastros eletrônicos de candidatos, com informações registradas diretamente na página de internet da organização.
Currículo	Documento em que se reúnem dados relativos às características pessoais, formação, experiência profissional e/ou trabalhos realizados por um candidato a emprego, cargo específico entre outros (HOUAISS, 2010) Ver: prontuário funcional, cadastro de candidatos.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Ficha de proposta de emprego	Formulário para coleta de informações sobre os candidatos a emprego. Também denominada: ficha de solicitação de emprego, formulário de proposta de emprego; proposta de emprego. Ver: prontuário funcional.	A análise preliminar obtida por meio do currículo é complementada com as informações contidas nesse formulário (LACOMBE, 2009, p.296).
Kit de integração de funcionário	Conjunto de documentos e materiais a serem entregues para o funcionário no momento do treinamento de integração.	Pode conter o manual do empregado, código de ética, brindes, folhetos e vídeos institucionais, manual de procedimentos, entre outros documentos e materiais.
Laudo de teste psicológico	Parecer psicológico contendo a avaliação de características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e sua compreensão, habilidade verbal, raciocínio e relações espaciais, funções motoras, habilidades físicas, capacidade de percepção e memorização, entre outras (LACOMBE, 2009, p. 601).	Os testes psicológicos são regidos pela Resolução do Conselho Federal de Psicologia - CFP 002/2003.
Plano de integração	Plano de ação para integrar novos empregados ao ambiente da empresa. Inclui programação de ações e eventos.	O primeiro contato do funcionário com a empresa é considerado um dos momentos chaves do sucesso profissional. A apresentação formal dos objetivos da instituição, de seu ramo de atividade e de seus valores ajuda o funcionário contratado a estabelecer o padrão de comportamento compatível com a cultura organizacional.
Processo de seleção de novos funcionários	Dossiê contendo documentos relativos à solicitação de contratação pelas áreas, currículos de candidatos, testes (quando aplicáveis), entre outros.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Requisição de empregado	Documento de solicitação de contratação de empregado, detalhando as características adequadas à vaga, assinado pelo responsável pela contratação. Também denominado: solicitação de contratação de funcionário. Ver: prontuário funcional.	

4.3.3.3 Atividade: Planejamento de cursos e treinamento

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Apostila de treinamento ou de curso	Publicação especializada com finalidades didáticas, de utilização exclusiva dos que seguem um curso, conferência, simpósio etc (LACOMBE, 2009, p.44).	A apostila pode ser impressa ou eletrônica.
Lista de presença	Relação de nomes dos participantes de eventos de treinamentos e cursos.	Instrumento de controle de freqüência para efeito de emissão de certificado de treinamento.
Manual do empregado	Manual de normas fornecido ao empregado no ato da contratação, contendo apresentação da organização, diretrizes de comportamento, regulamentos e procedimentos operacionais e administrativos gerais. Também denominado: manual do colaborador.	Os manuais para empregados fazem uma apresentação da empresa, relacionam direitos e deveres dos funcionários, mencionam facilidades e serviços que poderão usufruir. Visam integrar mais rapidamente o novo empregado. Usados como complemento do treinamento de ingresso (HESSEL, 1987, p.104).
Plano de treinamento	Relatório de planejamento das ações de treinamento e cursos a serem oferecidos aos funcionários e colaboradores.	
Programa de treinamento	Relação de itens das disciplinas ou temas que serão apresentados em um curso ou treinamentos oferecido ao empregado.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Registro fotográfico de treinamento	Registro de imagens captadas fotograficamente durante realização de curso ou treinamento, utilizada para divulgação.	
Relação de programação de treinamento	Lista que contém títulos dos eventos de treinamento programados com as respectivas datas de ocorrência Também denominado: cronograma de treinamento.	
Relatório de necessidade de treinamento	Exposição das necessidades apresentadas relativas ao treinamento de funcionários, com a identificação de prioridades.	

4.3.3.4 Atividade: Avaliação de desempenho profissional

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Plano de avaliação	Exposição de ações a serem realizadas para avaliar o desempenho de empregados, de acordo com o plano de cargos e salários e descrição de cargos. Também denominado: avaliação de cargo.	Um bom plano de avaliação deve ser confiável, válido, relacionado ao trabalho, baseado em resultados, padronizado e prático. Um bom plano de avaliação proporciona avaliações menos subjetivas e menos distorcidas do que as que são obtidas por mecanismos não formalizados e não padronizados (LACOMBE, 2009, p.60).
Questionário de avaliação	Relação de questões previamente formuladas por escrito para serem respondidas também por escrito pelo empregado ou chefia do empregado visando avaliar seu desempenho profissional. Ver relatório de avaliação de desempenho, relatório de avaliação 360º.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de avaliação 360º	Exposição de resultados de um conjunto de avaliações independentes aplicadas a um funcionário, incluindo avaliações realizadas por chefias, clientes internos e externos e auto-avaliação. Também denominado: Avaliação 360º	Avaliação 360º é um processo para avaliar recursos humanos que utiliza múltiplas avaliações independentes, incluindo as que são feitas pelos clientes internos e externos, bem como uma auto-avaliação, para se chegar a uma conclusão sobre o desempenho e as potencialidades do avaliado, e também para se obter informações visando a orientar o seu desenvolvimento profissional. O nome se origina do fato de ser o administrador amplamente avaliado pelas pessoas que o conhecem profissionalmente e que, em princípio, atuam em áreas diversas da organização (LACOMBE, 2009, p.360).
Relatórios de avaliação de desempenho	Exposição de resultados de questionários aplicados periodicamente para avaliação de funcionários e dirigentes, baseados em critérios pré-estabelecidos de desempenho desejável.	Em muitos casos, o relatório de avaliação de desempenho é utilizado como fonte de informação para premiações ou decisão sobre promoções.

4.4. Função: Comunicação

Nota: a função de comunicação possui um conjunto de formatos e espécies documentais que podem ser utilizados em muitas situações distintas. Por isso, optamos por definir separadamente esses documentos, generalizando sua utilização, independentemente da função que cumprem.

FORMATO / ESPÉCIE	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Almanaque	Publicação de periodicidade geralmente anual, constituída de textos de cunho informativo - sobre assuntos gerais ou especializados - ou recreativo. Inclui, normalmente, um calendário e várias informações sobre acontecimentos do período em curso e/ou do período anterior. Documento similar: anuário	Um almanaque pode ser uma edição especial de uma revista, publicada esporadicamente ou com periodicidade anual, em formato maior e contendo maior número de páginas, matérias especiais etc (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.30).

FORMATO / ESPÉCIE	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Arte-final	Documento que apresenta o acabamento final de um trabalho de arte destinado à produção gráfica, com indicações referentes a áreas de cor, retículas, fotografias, ampliações, reduções, utilizado para aprovação do trabalho a ser impresso (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 50).	
Banner	Peça promocional impressa em material flexível, podendo ganhar diversas formas denominadas flâmula, galhardetes e outras. Ver: galhardete, flâmula.	Atualmente o banner é o formato preferencial pelo qual propagandas aparecem na Internet. Geralmente, são conectados aos sites dos anunciadores (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.65).
Cartão-postal	Cartão retangular, cuja remessa postal dispensa o uso de envelope. Uma das faces traz uma foto ou qualquer outra ilustração e a outra, espaço reservado para correspondência, selo e endereçamento (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 111).	O cartão postal é um formato muito utilizado para convites de eventos, promoção de produtos e divulgação diversas ações, não configurando sozinho um tipo documental.
Clichê	Placa de metal (usualmente zinco) gravada, fotomecanicamente, cuja superfície apresenta, em relevo, e em sentido inverso à imagem original, todos os pontos que devem deixar impressão no papel (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 136). Ver: fotolito	Os clichês são encontrados em arquivos onde predominam documentos anteriores ao advento da informática. São empregados em tipografia, para impressão de jornais, revistas, livros, anúncios, folhetos etc (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.136).
Encarte	Folha ou conjunto de folhas colocadas no interior de uma publicação, constituindo separata de matérias ou anúncio publicitário. Ver: separata, errata.	O encarte geralmente é impresso em papel diferente do que é usado no miolo da revista ou jornal, e inseridas (com ou sem grampeamento ou colagem) entre as folhas normais da publicação (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 234).

FORMATO / ESPÉCIE	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Errata	Lista de retificação de erros que saíram impressos em uma publicação (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.241). Documento similar: corrigenda.	A errata é geralmente impressa em página separada (colada no início ou no fim do exemplar, ou simplesmente encartada solta) e em papel diferente do que foi usado na publicação. Traz a indicação dos erros, o número das páginas onde se encontram e as formas corrigidas. Alguns profissionais distinguem errata de corrigenda: este último termo é aplicado para erros redacionais ou de conteúdo, ao passo que errata diz respeito principalmente a erros de composição ou de montagem, que escaparam aos revisores e saíram impressos na publicação (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.241).
Fascículo	Cada uma das partes de uma obra impressa, composta de um ou mais cadernos, publicadas sucessivamente, com periodicidade regular ou não. Compõe-se, em geral, de um caderno a ser reunido aos demais pelo colecionador, encadernando-se posteriormente o conjunto, de modo a formar um só volume (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.258). Ver: encarte	
Filipeta	Pequeno volante utilizado na divulgação de eventos culturais em geral.	Como recurso promocional, pode dar direito a desconto no preço do ingresso (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.263).

FORMATO / ESPÉCIE	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Folder	Formato constituído de uma única folha impressa contendo uma ou mais dobras, que apresenta conteúdo informativo ou publicitário (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.210; HOUAISS, 2010). Ver: folheto. Documento similar: folheto sanfonado (que apresenta muitas dobras - MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.211)	O folder é um tipo específico de folheto caracterizado pela folha única e dobras. Pode ser utilizado para diversas finalidades de divulgação, dependendo do objetivo de comunicação (o tipo documental será definido de acordo com a sua função).
Folheto	Formato de publicação não periódica, com número limitado de páginas, no mínimo de 5 e máximo de 48, excluídas as capas (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.274). Ver: folder	Diferentemente do folder o folheto é usualmente encadernado em brochura ou canoa (grampeado).
Fotolito	Película transparente de acetato, onde se registra, por meios fotomecânicos o conteúdo para impressão em ofsete. Ver: clichê	A palavra fotolito tem origem no grego photós (‘luz’) e lithos (“pedra”). O seu significado mais exato é, portanto, matriz para litrografia, ou até por extensão, a chapa metálica de zinco para ofsete. Assim, a matriz de película transparente, conforme descrevemos acima, seria mais propriamente chamada de filme. No entanto, está consagrada pelo uso, entre os profissionais de produção gráfica a designação fotolito para este caso (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.285). Antes do advento da produção gráfica em meio eletrônico, o arquivamento de fotolitos era comum, visando à reprodução posterior de materiais.
Gate folder	Folheto encartado em uma publicação, geralmente com oito folhas, que se dobram de quatro em quatro (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.223).	

FORMATO / ESPÉCIE	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Panfleto	Formato de impresso de comunicação em folha avulsa, com informações sucintas, de conteúdo político, polêmico ou satírico. Também denominado: santinho (quando refere-se a propaganda eleitoral, contendo retrato e nome de candidato).	A distribuição do panfleto (às vezes clandestina) é quase sempre restrita a um público limitado. Destina-se a criticar instituições ou pessoas, ou a convocar a população ou determinados grupos sociais para a ação política. Refere-se a um momento e contexto determinados, e sua atualidade é bastante efêmera (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.440).
Separata	Folha ou conjunto de folhas, contendo artigo ou texto jornalístico encartado em publicação. Ver: encarte, suplemento, fascículo.	Pode ser uma folha avulsa encartada no miolo, um folheto, ou um ou mais cadernos (comumente diagramados e impressos em estilo que os distinga do conjunto, mas com ele encasados normalmente). Recurso usado em revistas para matérias especiais, em cadernos destacáveis da publicação (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 532).
Suplemento	Página, caderno ou conjunto de cadernos, com matérias especiais sobre determinado assunto. Pode ser um suplemento literário, econômico, esportivo, feminino, entre outros (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 552). Ver: encarte, separata, fascículo.	O suplemento é parte integrante de uma publicação que não pode ser vendida [ou distribuída] separadamente; somente podendo circular com essa publicação (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.401).
Volante	Folha avulsa impressa, sem dobras, contendo anúncio, circular, manifesto entre outras, geralmente destinado a distribuição em ruas, lojas comerciais e outros locais de circulação de grande público ou de públicos determinados (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.601) Também denominado: prospecto. Ver: filipeta	

4.4.1 Subfunção: Comunicação administrativa

Nota: Os documentos relativos à comunicação administrativa são utilizados por todas as áreas das organizações e, portanto, perpassam todas as funções administrativas elencadas.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Carta	Forma de correspondência utilizada para troca de mensagens entre pessoas físicas ou organizações privadas. Ver: ofício.	O formato carta (letter) corresponde a folhas de papel na medida de 216 x 279 mm. O padrão de tamanho mais utilizado para comunicação administrativa nas organizações é o A4 (216 x 297 mm).
Circular	Comunicação endereçada simultaneamente a vários interessados, com conteúdo idêntico (BELLOTTO, 2008, p.44; RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.135). Ver: comunicado	
Comunicado	Aviso, cientificação de uma notícia ou ordem dirigida pessoalmente a alguém ou afixada para conhecimento público (BELLOTTO, 2008, p.45). Ver: circular	
Informe	Documento que descreve fato ou fenômeno tal como foi apresentado.	Freqüentemente alimenta a informação ou os relatórios (BELLOTTO, 2008, p. 54).
Memorando	Forma de correspondência interna, objetiva e simples, para assuntos rotineiros, entre chefias ou empregados de uma organização (BELLOTTO, 2008, p.57).	Atualmente, é o principal tipo de correspondência realizada pelos sistemas de mensagens eletrônicas (e-mail).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Ofício	Forma padronizada de comunicação escrita adotada no serviço público entre autoridades da mesma categoria, ou de autoridades a particulares, em caráter oficial. Entidades privadas não expedem ofícios, mas cartas. Ver: carta	O oficio é caracterizado pela fórmula epistolar e pelo formato do papel – formato ofício. O formato ofício contempla folhas de papel nas medidas 216 x 356 mm (legal) ou 216 x 330 mm (folio), sendo o primeiro utilizado para ofícios jurídicos e o segundo para ofícios administrativos.
Protocolo	Comprovante de recebimento de correspondência ou produto, assinado e datado pelo destinatário. Documento similar: livro de protocolo	
Relatório	Exposição de ocorrências, fatos, despesas, transações ou de atividades realizadas por força de atividade profissional, com a finalidade de prestar contas a autoridade superior sobre tarefa ou gestão (BELLOTTO, 2008; RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.507).	
Telegrama	Mensagem escrita transmitida por telegrafia. Ver: telexograma	Telegrafia é o processo de telecomunicação destinado à transmissão de escritos pelo uso de um código de sinais (Decreto 52.026/1963; RABAÇA, BARBOSA 1987, 561).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Telexograma	Telegrama em que o assinante da rede nacional de telex utiliza o teleimpressor do serviço de telegrama via telex, para enviar sua mensagem ao destinatário (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 565) Ver: telegrama	O Telex é um serviço telegráfico por meio do qual os usuários podem se comunicar direta e temporariamente entre si por meio de aparelhos teleimpressores (conforme definição da Convenção Internacional de Telecomunicações). Tecnicamente, telex e telegrafia são idênticos: num ou noutro caso, trata-se do mesmo sinal, associado de tal forma a códigos convencionalmente estabelecidos, que é possível utiliza-lo para transmissão de mensagens. A distinção entre os dois serviços é estabelecida em nível operacional: em primeiro lugar, a telegrafia é acessível ao público em geral, sem qualquer pré-requisito o telex, exige que o usuário seja um assinante da rede. (...) Em segundo lugar, as mensagens telegráficas são sempre unidirecionais, enquanto o telex permite sejam estabelecidas 'conversações' registradas entre dois assinantes da rede. Em sua função básica,um teleimpressor permite estabelecer comunicações por escrito, desde uma simples ligação ponto-a-ponto até ligações na complexa rede nacional e internacional de telex. (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.565).

4.4.2 Subfunção: Comunicação institucional

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Cartão de visitas	Pequeno cartão com o nome da pessoa e dados de identificação da ocupação (nome de empresa, endereços, telefone, posição ocupada entre outras informações).	Anteriormente, o cartão de visita era utilizado para registrar visitas protocolares, hoje são utilizados para a apresentação formal das pessoas de uma empresa (LACOMBE, 2009, p.105).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Dossiê de projeto de comunicação	Reunião de documentos que registram um projeto específico de comunicação.	Pode ser um evento de lançamento, uma festa entre outros. Pode incluir: orçamento, cotações de preços, documentos de divulgação (release, convites matérias publicadas na imprensa, folderes) e registro fotográfico.
Folder Institucional	Folder utilizado para divulgar a própria organização ou programas desenvolvidos por ela, de maneira breve e sucinta. Ver: folheto institucional.	O folder institucional é um documento que pode ter prazo de utilização mais longo. É voltado à fixação do nome ou da imagem da organização.
Folheto institucional	Folheto utilizado para apresentar a organização ou programas desenvolvidos por ela, de maneira bem acabada, contendo mais informações que o folder. Ver: folder institucional.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Jornal institucional	Publicação periódica com o objetivo de divulgar informações de interesse da organização ao seu público de interesse (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, entre outros). Também denominado: *House organ*, boletim empresarial, jornal empresarial. Ver: revista empresarial; boletim interno.	O *House organ* é um veículo de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e/ou determinados segmentos do público externo (revendedores, acionistas, clientes, fornecedores, autoridades, imprensa etc) Já é bastante comum no Brasil dizer-se jornal da empresa ou revista da empresa, mas a expressão *house organ* (órgão da casa), é também bastante usada e designa genericamente aquelas duas formas. A periodicidade do *house organ* (geralmente quinzenal, mensal ou bimestral) e suas características de produto custeado pela direção da empresa (e elaborado em função dos seus objetivos) são fatores que conferem a esse tipo de jornalismo um estilo peculiar: mais próximo do gênero interpretativo, intenso uso de recursos gráficos, entrevistas de interesse humano e de cunho administrativo etc. Geralmente impresso em ofsete, apresentam formato pequeno e reduzido número de páginas (RABAÇA, BARBOSA,1987, 319). Atualmente o jornal institucional também utiliza a internet ou as tvs corporativas como veículo de transmissão.
Manual de política de comunicação	Registro do conjunto dos princípios e estratégicas em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional de uma empresa (RABAÇA, BARBOSA, 1987; MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.468).	As políticas de comunicação são documentos resultantes do processo de planejamento das organizações, no nível gerencial.
Plano de comunicação	Documento de planejamento das ações de comunicação, em nível global, ou para assunto ou evento específico.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Revista empresarial	Publicação periódica, ilustrada, que trata de assuntos de interesse geral da organização e de seus funcionários. Ver: Jornal institucional.	Produzida em forma de brochura, a revista apresenta-se geralmente em formato menor que o jornal, maior número de páginas e capa colorida em papel mais encorpado (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.516). Veiculo mais sofisticado entre todos, com grande apoio da imagem visual, maior número de páginas, formato médio, adequado a grandes reportagens e matérias explicativas. Presta-se também a veiculação de matérias informativas (avisos), opinativas (artigos assinados, crônicas, editoriais). Tem a vantagem de atender públicos diferentes (REGO, 1987, p. 141).

4.4.3 Subfunção: Comunicação social

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Clipping	Conjunto de matérias publicadas na imprensa (escrita ou eletrônica) sobre determinada instituição, extraídas do meio de comunicação original, com indicação de data e meio de veiculação. Documento similar: recorte de jornal, matéria publicada na imprensa.	Clipagem é o serviço de apuração, coleção e fornecimento de recortes de jornais e revistas sobre determinado assunto, sobre as atividades de uma empresa ou instituição, sobre determinada pessoa etc. É realizado geralmente pelo setor de comunicação (relações públicas ou serviço imprensa) da organização, por agência de relações públicas ou de publicidade que atende à empresa ou por uma agência especializada nesse tipo de serviço, conhecida como agência clipper (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.138).
Discurso	Texto de mensagem redigida destinada a ser proferida em público.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Entrevista	Registro de declarações concedidas por uma pessoa a entrevistador.	Reproduz o diálogo mantido entre o repórter, ou outro profissional entrevistador, e o entrevistado (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.238). Pode ser escrita ou gravada em meio eletrônico (sonora, audiovisual).
Kit de imprensa	Conjunto de documentos, composto de textos, fotografias e outros materiais, destinado à divulgação de fato jornalístico ou de um evento publicitário de interesse da organização. Também denominado: *press kit.* Ver: Release.	Presta-se geralmente a fornecer ao jornalista o maior embasamento possível para a confecção de matérias. É um desenvolvimento do *press release* (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.475).
Release	Comunicado ou texto jornalístico produzido por organização sobre assunto de seu interesse, distribuído à imprensa para divulgação jornalística. Também denominado: *press release.* Ver: kit de imprensa.	O release é geralmente preparado por assessorias de imprensa, de relações públicas ou de publicidade, xerocado ou mimeografado e distribuído pessoalmente aos repórteres que cobrem o setor ou enviado às redações. É a notícia do ponto de vista da instituição e, por isso, o seu valor jornalístico é relativo (depende de um tratamento adequado, se possível enriquecido com novos dados apurados pelo repórter). Em princípio, o release era apenas um complemento de informações, uma espécie de roteiro distribuído antes de entrevistas, solenidades etc, para facilitar o trabalho dos repórteres com os dados essenciais (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 507).

4.4.4 Subfunção: Comunicação interna

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Boletim interno	Publicação periódica de caráter noticioso, destinada à divulgação das ações e atividades da organização ao seu público interno (empregados, prestadores de serviço entre outros), em poucas páginas. Ver: Jornal institucional.	Difere do jornal e da revista pelo formato, estilo redacional (não necessariamente jornalístico) e produção gráfica: pode ser mimeografado, apresentado em brochura, impresso em uma só folha etc (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 78). Freqüentemente faz parte do planejamento estratégico da instituição, mas pode ser desenvolvido para ações específicas existem como meio de comunicação entre a instituição e seus funcionários.
Jornal mural	Informativo noticioso, institucional, funcional, ou de entretenimento afixado em paredes, composto de matérias montadas sobre um quadro apropriado (painel de madeira, flanelógrafo) ou impressas em formato de cartaz (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 348).	
Programa de evento	Relação que se destina a anunciar ou descrever os detalhes de um espetáculo teatral ou musical, de festa ou cerimônia, das condições de um concurso entre outros (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.478).	
Reportagem fotográfica de evento	Conjunto de registros fotográficos captados em evento.	

4.4.5 Subfunção: Comunicação visual

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Dossiê de criação de marca	Conjunto de documentos relativos ao processo de criação de logomarca de produto ou da organização.	Dificilmente é encontrado reunido. De modo geral, é composto por documentos avulsos, como desenhos técnicos, relatórios de criação, esboços, entre outros

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		documentos.
Manual de utilização de marca	Manual de normas técnicas para impressão e divulgação de logomarca de produtos ou organizações.	É utilizado especialmente por grandes corporações que possuem grande contato com agentes de mídia (imprensa e demais canais de comunicação) e agências de publicidade, visando controlar a veiculação de marcas da organização.
Projeto de identidade visual	Esquema que define o sistema de elementos de identificação de um produto ou da organização como um todo, incluindo logomarca, padrões de cor e de sinalização, formatos de apresentação entre outros. Também denominado: projeto de comunicação visual	

4.5 Função: Gestão mercadológica e comercial

4.5.1 Subfunção: Marketing

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Plano de Marketing	Projeto que descreve com maior ou menor grau de detalhamento, ações que uma organização deve empreender para cumprir seus objetivos de marketing, os prazos e recursos necessários e define metas e responsabilidades para essa finalidade.	O plano de marketing engloba tanto os aspectos estratégicos quanto táticos das ações da organização. Ele não segue um determinado padrão, mas seus componentes essenciais são: resumo executivo e sumário, análise da situação, ameaças e oportunidades, objetivos e questões, estratégias de marketing, programas de ação ou táticas de marketing, avaliação financeira, implementação e controles (LIMA, 2007, p.132).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de auditoria de marketing	Exposição de resultados de exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, objetivos, estratégias e atividades de uma empresa para determinar áreas problemas e oportunidades e recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho de marketing. (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.330).	

4.5.1.1 Atividade: Estudo de mercado

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de análise mercadológica	Exposição dos resultados da análise dos dados coletados na pesquisa de marketing, contendo informações sobre o desempenho da organização no mercado em que se insere. Também denominado: análise de marketing.	Moreira (2008) define diversos mecanismos de análise de marketing possíveis. - Análise ambiental: estudo do ambiente onde está inserida a organização; - Análise da concorrência: avaliação das forças e fraquezas de deferentes concorrentes e suas estratégias; - Análise de relação vendas e despesas de marketing: análise financeira da relação custo benefício das ações de marketing; - Análise de situação: avaliação de informações previamente disponíveis sobre determinado problema. - Análise de mercado: função que estabelece e delimita as características do mercado a ser atingido, para definição de sua potencialidade; - Análise de participação no mercado: análise de avaliação de vendas em relação a concorrentes;

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		- Análise de séries temporais: forma de análise estatística que consistem em dividir as vendas passadas de um produto ou serviço e seus componentes de tendência, ciclo, sazonalidade e de eventos irregulares, de modo a produzir uma previsão de vendas. - Analise de tendências: análise das inclinações, preferências ou propensão de diferentes variáveis de mercado, como a econômica, financeira, tecnológica.
Relatório de estudo de mercado	Exposição de resultados de estudo técnico especializado, realizado para identificar as características de determinada parcela de consumidores, com o objetivo de analisar a criação de novos produtos, as melhores estratégias de divulgação e as principiais qualidades desejadas por segmentos do mercado consumidor para determinado tipo de produto. Também denominado: relatório de pesquisa de marketing.	
Relatório de pesquisa de mercado	Relatório contendo resultados de pesquisa, as informações levantadas com um grupo de indivíduos selecionados para avaliar o conhecimento a respeito de produtos ou marcas, ou avaliar o impacto de campanhas publicitárias.	As pesquisas de mercado podem ser quantitativas ou qualitativas dependendo do tipo de informação pesquisada. A coleta de dados pode ser elaborada utilizando-se questionários, observação, registros mecânicos entre outros.

4.5.1.2 Atividade: Planejamento de produtos

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Desenho técnico de embalagem	Representação gráfica, de objeto, executada com o auxílio de instrumentos, indicando todos os seus detalhes construtivos.	O desenho técnico de produto é desenvolvido pelas áreas técnicas produtivas.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Estudo de viabilidade de produto	conjunto de informações necessárias para analisar qual seria o comportamento de um produto, se o mesmo fosse criado e lançado no mercado (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.197).	
Gráfico de ciclo de vida do produto	Diagrama que representa o volume de vendas e a evolução do produto ao longo de quatro fases consecutivas: introdução, crescimento, maturidade e declínio (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.107). Também denominado: estudo de ciclo de vida mercadológico.	
Portfólio de produtos	Conjunto de fotografias e demais materiais de registro de produtos.	

4.5.1.3 Atividade Publicidade e propaganda

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Anuário de propaganda	Publicação informativa completa sobre agências, fornecedores, produtores, estúdios, sindicatos e associações, veículos; apresenta um resumo do que aconteceu no ano anterior no mercado de propaganda (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.44).	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Anúncio de merchandising	Anúncio publicitário, veiculado em programas de televisão, rádio, filme, espetáculo teatral entre outros, composto pela veiculação de menção ou aparição de um produto, serviço ou marca, de forma não ostensiva e aparentemente casual, no contexto da encenação (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 396). Também denominado: merchandising.	
Anúncio publicitário	Mensagem de propaganda elaborada por meio de palavras, imagens, música, recursos audiovisuais, efeitos luminoso e outros, veiculada nos meios de comunicação com finalidades comerciais, institucionais, políticas entre outras, com o objetivo de comunicar ao público as qualidades de determinado produto, marca ou organização. Também denominado: reclame (termo em desuso), comercial (para anúncio produzido para rádio ou tv). Documentos similares: - Anúncio classificado: mensagem de divulgação de produtos ou serviços em seções especializadas de jornais e revistas. Tem como principais características seu pequeno tamanho e ausência de ilustração (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.45).	A forma e o conteúdo dos anúncios, bem como suas características de informação e de persuasão, variam de acordo com os objetivos da propaganda, o público visado e o veículo que irá transmiti-la. As mensagens de venda, por exemplo, são criadas, produzidas e veiculadas segundo técnicas especiais, para atrair a atenção do receptor, despertar interesse, provocar desejo (de comprar, de possuir, de usufruir do bem oferecido), satisfação máxima (relacionada à compra e ao consumo do produto ou serviço anunciado) e culpa mínima (ou seja, minimizar sentimentos de culpa que possam advir da compra ou do desejo de comprar um produto (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 43).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
	- Anúncio cooperativo – mensagem em que fabricante e fornecedores ou distribuidores divulgam conjuntamente seus produtos ou serviços, dividindo custos de veiculação (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, 46). - Anúncio sanduíche; também conhecido como homem tabuleta, ou homem sanduíche, pois ele anda pelas ruas com dois cartazes presos nos ombros divulgando principalmente serviços de empresas (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.46). - Comercial integrado: aviso publicitário que, ao contrário da maioria, não interrompe a transmissão de um programa, não abre nem fecha uma programação, mas se integra a ela (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 117). - Teaser: anúncio que procura provocar a curiosidade do público em relação a determinado produto ou acontecimento que só serão revelados posteriormente, com a eclosão da campanha de propaganda (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.556).	
Briefing	Resumo escrito de informações e instruções concisas e objetivas sobre atividade a ser executada.	Em cada contexto, o briefing terá finalidades diferentes. No contexto de marketing, o briefing é o documento que o profissional de marketing transmite a quem vai realizar uma campanha publicitária promocional, de relações públicas ou uma pesquisa de mercado. Numa entrevista, é a passagem de informação e de instruções de modo ordenado, fornecida para o correto desenvolvimento da entrevista (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.82).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Broadside	Impresso de propaganda utilizado como peça de lançamento de um produto ou de esclarecimento acerca de uma campanha pública ou promoção de vendas, contendo acima de três dobras, em formato maior que os folhetos comuns. Também denominado: folhetão. Ver: folheto, folder.	Destina-se normalmente a vendedores ou revendedores da firma, ou a públicos especiais para quem é necessário explicar motivos e intenções de uma campanha (jornalistas, políticos, acionistas, etc) Pode ser distribuído em mãos, pelo cliente ou pela agência (no caso de públicos especiais), por mala-direta, como encarte de uma revista, ou diretamente aos consumidores, em pontos de venda a varejo. Apresenta formato ligeiramente maior que os folhetos comuns (o tamanho incomum, aliás, é um dos recursos que o pessoal de criação utiliza para impressionar de pronto o leitor do broadside). Compõe-se muitas vezes de uma só folha, impressa a cores dos dois lados (embora o significado original do termo designe a folha impressa num só lado), e dobrada várias vezes, como um folder (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.85)
Cartaz	Anúncio de grandes dimensões, em formatos variáveis, impresso em papel, de um só lado e geralmente a cores. Próprio para ser afixado em ambientes amplos e ao ar livre, em paredes ou armações próprias de madeira ou de metal. Também denominado: outdoor (cartaz externo de grandes proporções).	Atualmente, os cartazes de grandes dimensões constituem a forma mais comum de outdoor e são impressos em várias folhas que são, depois, montadas lado a lado nos locais apropriados, para formar a imagem completa (RABAÇA, 1987, p.111). Utilizados especialmente em grandes centros urbanos, como veículo de propaganda, os cartazes são produzidos com mais freqüência nos formatos 8,80 x 2,90 m (32 folhas), 4,40 x 2,90 (16 folhas).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		O cartaz de uma folha pode ser também colocado diretamente em paredes e tapumes. São chamados de *indoors* os cartazes próprios para afixação em ambientes fechados, inclusive no interior dos pontos de venda, em transportes coletivos, estações de embarque (estes últimos são chamados transporte ou *car card*). O cartaz de várias folhas (próprio para outdoor), também chamado cartaz-mural ou mural, é colado sobre chapas metálicas, emolduradas por madeira pintada, para ser exibido durante um período determinado, em geral de 15 dias, e depois substituído por outro anúncio (que é colado, quase sempre, sobre as folhas do anúncio anterior). O período normal de exibição de um cartaz é de 15 dias. (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.98).
Case history	Relato de um trabalho realizado nas áreas de relações públicas, propaganda, marketing e afins, durante ou após a sua execução. Consiste em uma análise da situação anterior, incluindo pontos positivos e negativos, providências tomadas, resultados atingidos e avaliação da eficácia das operações (RABAÇA, BARBOSA,1987, p. 117).	Normalmente, usa-se esta expressão para exemplificar determinado acontecimento pela citação de todas as etapas que o compuseram. Um “caso”, em português, nunca será o de marketing. Aqui o empréstimo lingüístico se torna absolutamente necessário (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 99).
Comprovante de publicação	Recorte de jornal ou revista, utilizado para demonstrar ao cliente que uma inserção publicitária foi executada (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.150).	
Comprovante de veiculação	Documento emitido pelas emissoras de rádio e televisão assegurando que o comercial foi veiculado conforme a autorização (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.121).	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Filmete	Filme curto de propaganda, comercial ou institucional, para cinema ou televisão. Sua duração é geralmente de 15,30 ou 60 segundos (RABAÇA, BARBOSA,1987, p. 264). Ver: anúncio, jingle.	
Folha de dados de produto	Resumo de informações relacionadas a determinado produto, como características principais e secundárias, benefícios que proporciona etc, assim como qualquer referência que possa ser usada na redação do texto publicitário (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.211).	
Infomercial	Anúncio comercial produzido para a televisão, geralmente em formato de programa, com o objetivo de vender um produto naquele exato momento. Caracteriza-se por ter um tempo de duração maior e por demonstrar bem o produto (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.246).	
Informe publicitário	Mensagem publicitária que utiliza características de apresentação gráfica que a tornam parecida com matérias normais do veículo em que foi impressa. (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.246) Também denominado: matéria paga	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Jingle	Registro de mensagem publicitária em forma de música geralmente simples e cativante, fácil de cantarolar e de recordar, especialmente composta e criada para a propaganda de determinada marca, produto ou serviço (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.345). Ver: filmete.	Sua duração média varia de 15 a 30 segundos. É normalmente gravado em disco ou em fita magnética (para transmissão em rádio) ou inserido na trilha sonora de filmetes para televisão e cinema, acompanhado de texto (locução) e imagem. O uso, em publicidade, da palavra inglesa jingle que significa "tinido" provém da canção de Natal norte-americana *Jingle Bells* (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 345).
Manual de política de propaganda	Conjunto de declarações escritas sobre a estratégia básica de propaganda adotada por uma organização ou marca, que deve estar em consonância com a política de comunicação.	Inclui as regras que devem ser seguidas no trabalho publicitário de planejamento, criação, produção, e mídia (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.332)
Mapa de programação	Cronograma que contém as datas das inserções, horários, veículos das publicações de anúncios, em determinado período de tempo (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 275). Ver: plano de mídia.	
Orçamento publicitário	Previsão de verba destinada a atividades publicitárias de uma organização.	
Ordem de inserção	Documento que autoriza a veiculação de peça publicitária em determinado meio de comunicação. Também denominado: autorização de inserção.	
Ordem de serviço	Determinação técnica ou administrativa emitida às diversas áreas de uma agência de publicidade, para a realização do serviço requisitado pelo cliente (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.74). Também denominado: *blue-sheet*.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Painel publicitário	Anúncio em via pública, ao ar livre, que apresenta a mensagem pintada sobre material durável, geralmente em chapas de metal montadas numa estrutura de madeira, ou sobre paredes de edifício. Também denominado: anúncio luminoso (para painéis com iluminação especial). Ver: cartaz.	Muito comum em estradas e centros urbanos, o painel pode ser produzido em diversos formatos e tipos: retangular, recortado (na forma das letras ou de embalagens, por exemplo), tridimensional, iluminado ou não. Sua exibição (mais duradoura que a do cartaz) costuma ser contratada por vários meses e, em alguns casos, é até permanente (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.438).
Plano de mídia	Projeto que define estratégias de inserção de propaganda nos meios de comunicação, com a definição de veículos principais e de apoio, volume e datas de inserções, e orçamento disponível. Também denominado: plano de divulgação. Ver: mapa de programação.	
Processo ético	Desenvolvimento de expediente, incluindo tipos diversos de documentos, que tramita de forma sistematizada, visando propiciar elementos de convicção para o julgamento de anúncio submetido ao Conselho de Ética do Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (Conar), à luz do Código Brasileiro de Auto-regulamentação Publicitária (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.346).	O Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1'990) define no seu art. 6º, define que é direito do consumidor "a proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços". O processo ético tem início com a representação (petição inicial) subscrita por consumidor, pelo próprio diretor executivo do Conar ou por anunciante, agência, veículo ou autoridade; é instruído por exemplar de anúncio ou campanha, defesa do anunciante e/ou da agência responsável, laudo de especialista, relatório e parecer do relator, acórdão etc (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 346).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Projeto de campanha publicitária	Conjunto de peças publicitárias, criadas, produzidas e veiculadas de maneira coordenada, de acordo com determinados objetivos de propaganda de um produto ou serviço, marca ou organização (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.100). Ver: anúncio publicitário.	Uma campanha pode ser constituída por uma só peça, ou pode ser composta por vários anúncios para revistas e jornais, filmetes para tv e para cinema, jingles e spots para rádio, outdoors, materiais de ponto-de-venda (cartazetes, displays, bandeirolas, móbiles, decalcomanias, amostras, elementos de decoração), kits para revendedores (inclusive com sugestões de anúncios cooperativos), folhetos de promoção ou de instruções sobre o produto, broadside (para revendedores, jornalistas, empresários e autoridades), eventos, promoções etc. Cada uma dessas peças apresenta funções e características próprias. Sua criação baseia-se geralmente num mesmo tema ou idéia (unidade conceitual e temática), e sua veiculação obedece a uma programação criteriosa de mídia. A escolha e a variedade dos recursos a serem utilizados em uma campanha variam de acordo com o tempo previsto, a verba disponível, a estratégia do cliente e o público que se deseja atingir (RABAÇA, BARBOSA,1987, p.100).
Prova de anúncio	Minuta de anúncio publicitário, produzida para verificação e autorização prévia à produção final do documento (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.356). Ver: arte-final.	

4.5.1.4 Atividade: Promoção de vendas

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Amostra	Miniatura ou porção reduzida de um produto, oferecida gratuitamente ao consumidor potencial por mala direta, ou no ponto-de-venda, ou anexados a anúncios de	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
	revista e entre outros locais. (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.33)	
Bandeirola	Peça promocional, em formato de pequena bandeira utilizada para enfeitar lojas, nela se escrevendo o nome do produto a promover. É utilizada em pontos-de-venda, contendo mensagem promocional. Pode ser confeccionada em pano, plástico ou papel (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 64). Ver: flâmula	
Brinde - objeto promocional	Peça promocional oferecida gratuitamente a clientes, consumidores, varejistas, ou a outros públicos, conforme os interesses da instituição. Consiste geralmente em um objeto de pouco valor, porém de grande utilidade: especialmente isqueiros, chaveiros, canetas, porta-lápis, agendas, entre outros, em que é exibido o logotipo ou a mensagem publicitária da empresa que o ofertou (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.84).	Embora não corresponda a um formato, espécie ou tipo documental tradicional, aparece nos arquivos de marketing com a finalidade de manter o registro das estratégias promocionais desenvolvidas pela instituição. Quanto mais repetitivo um brinde, menos efeito ele surtirá. Portanto, a renovação constante do "catálogo" de brindes funciona como estratégia de ligação com o cliente em potencial. É um instrumento utilizado para reforço de vendas. Na determinação dos brindes, os fatores importantes para identificação ou análise são: adequação dos brindes, efeito sobre as recompras, lucro líquido, custo do brinde e remessa. (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 82).
Button	Broche em formato de botão, geralmente de plástico, com símbolos e frases sobre determinada marca, muito usado em promoções para identificar pessoas ou ser distribuído como brinde (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.86).	
Calendário promocional	Tabela que contém as datas dos eventos promocionais de determinado período, por produto.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Cartaz promocional	Formato de papel, papelão ou outro material, afixado em ponto-de-venda, com a finalidade de promover produto em exposição. Também denominado: cartaz de ponto de venda; tabuleta (quando produzido em madeira ou plástico rígido); cartazete.	
Convite de evento promocional	Solicitação para que alguém esteja presente ao evento de lançamento ou de promoção de venda de produto.	Dependendo da abrangência do evento e de seu grau de formalidade, o convite pode ser elaborado como carta (para eventos protocolares), cartão-postal (para eventos de ampla divulgação), tíquete (bilhete ou cupom).
Cupom	Certificado promocional que oferece determinadas vantagens na compra de um produto (desconto especial, participação em sorteio de prêmios, direito a brinde especial, entre outros), utilizado como apoio à venda (RABAÇA, BARBOSA,1987, p.188).	O cupom pode ser remetido pelo correio, via mala direta, incluído em outro produto, entregue de porta em porta ou inserido num anúncio para ser preenchido pelo consumidor e remetido à empresa (no caso de venda pelo correio) ou para ser trocado na rede varejista ou em postos especiais (no caso de desconto ou brinde) (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 188).
Cupom promocional	Cartão de pequeno porte, destacável, impresso e muitas vezes numerado, encartado em revistas ou remetido por mala-direta ao consumidor, permitindo a participação em determinado evento promocional, a solicitação de produto ou material promocional, ou desconto na compra dos produtos especificados (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.140). Também denominado: cupom de desconto; tíquete promocional.	
Display	Peça de propaganda ou promoção de vendas, confeccionado em suporte rígido ou objeto tridimensional,	Os displays, geralmente fornecidos pelo fabricante, como peças integradas ao conjunto da campanha de propaganda

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
	exposto em ponto-de-venda, com o objetivo de atrair os consumidores para determinado produto, serviço ou marca (HOUAISS, 2010). Também denominado: mostruário.	ou promoção de vendas, apresentam-se em diversas formas, gôndolas, cestas, arcas, prateleiras móveis – e são confeccionadas em papelão, plástico ou arame. Podem ser colocados sobre balcões, em vitrinas, prateleiras, junto às paredes, sobre o assoalho etc. Classificam-se em duas categorias: displays de venda (o produto exibido pode ser apanhado pelo consumidor) e displays expositivos, quando apenas mostram ou anunciam o produto (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p.211).
Dossiê de evento	Conjunto de documentos composto por documentos necessários à realização de um evento. Inclui cotações e orçamentos de fornecedores, correspondência, programação do evento e relatório final.	
Faixa	Mensagem publicitária impressa em tiras de pano ou plástico, colocada nas ruas, fachadas de prédio ou em seu interior (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.202).	
Faixa de gôndola	Peça promocional em formato de faixa, específica para ser utilizada em gôndolas de supermercado (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.202).	Pode ser produzida em diversos materiais e formatos, prevalecendo o formato de faixa, pois é utilizada na parte frontal das prateleiras, funcionando como delimitador de espaço de um determinado produto e como aparador de embalagens (NOGUEIRA, 2008, p.36).
Flâmula	Peça promocional, em formato de bandeirola estreita e comprida, terminada em bico, fixada em haste especial (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.208). Ver: bandeirola	
Folder promocional	Folder distribuído para divulgação de promoção de vendas específica. Tem caráter transitório, de acordo	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
	com o prazo da promoção que divulga.	
Folheto promocional	Folheto destinado a promover um produto ou serviço (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.211).	
Galhardete	Peça promocional em formato de bandeirola de duas pontas em sua parte inferior, utilizada em eventos (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.222) Ver: bandeirola.	
Gargaleira	Peça promocional colocada em volta do gargalo de embalagens (NOGUEIRA, 2008, p.40). Também denominada: colarinho.	
Peça promocional	Material utilizado para campanha de promoção de vendas. Ver: amostra, bandeirola, brinde, button, display, faixa, faixa de gôndola, flâmula, galhardete, gargaleira, sacola promocional.	
Reportagem fotográfica de evento promocional	Registro fotográfico produzido na cobertura de um evento de lançamento ou de promoção de venda de produto ou serviço.	
Rótulo	Impresso afixado em embalagem de produto que indica o nome da marca, nome do fabricante ou distribuidor, os ingredientes do produto, o peso ou volume líquido e a data de validade do produto (LACOMBE, 2009, p.549).	
Sacola promocional	Peça promocional em formato de sacola confeccionada em diversos materiais, com mensagem e/ou imagens promocionais impressas (MOREIRA, PASQUALE,	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
	DUBNER, 2008, p. 380).	
Tablóide promocional	Jornal, em tamanho correspondente à metade do tamanho padrão dos jornais habituais, que promove produtos ou serviços.	Geralmente produzido por comerciantes varejistas ou atacadistas, para divulgar produtos e promoções. É distribuído nas ruas, porta a porta ou no próprio ponto-de-venda (NOGUEIRA, 2008, p. 53)
Vale-brinde	Documento promocional que dá direito ao seu portador de receber, a título de brinde, um produto, um valor em dinheiro, uma viagem ou um desconto (HOUAISS, 2010). Ver: cupom promocional	

4.5.1.5 Atividade: Marketing direto

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relação de mala direta	Relação de nomes, endereços e telefones de consumidores potenciais utilizada para divulgação promocional de produtos e serviços através do remessa de peças de propaganda (folhetos, cartas circulares, catálogos, livretos etc) por correio (convencional ou eletrônico). Também denominado: cadastro de consumidores, mailing list .	Geralmente, a mala direta tem um custo relativamente baixo e o objetivo é obter uma resposta do consumidor potencial, mas a porcentagem de respostas costuma ser também muito baixa (LACOMBE, 2009, p.393).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Cartão resposta	Cartão impresso com dados de endereçamento e porte postal previamente pago enviado a destinatário de mala-direta ou encartado em publicações, com o objetivo de ser preenchida pelo respondente e retornada ao anunciante (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.98).	É destinado a incentivar a resposta do consumidor sobre o assunto tratado no cartão. Pode conter pedido de produto, ordem de compra, pequisa de mercado entre outros conteúdos possíveis. O cartão bingo é um cartão resposta encartado em publicações, utilizado pelo leitor para solicitar literatura ou amostras ou produtos, cujos produtos e serviços são anunciados ou mencionados em suas matérias editoriais. A origem do nome está em sua semelhança aparente com os cartões do jogo do mesmo nome (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008. p. 97). Muito comum em álbuns de figurinhas, onde é apresentado como um quadriculado com os números respectivos das figuras que se deseja solicitar ao editor.

4.5.1.6 Atividade: Marketing institucional

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Dossiê de patrocínio	Conjunto de documentos reunidos para registro de evento ou ação de patrocínio.	Pode incluir: cópia do contrato de patrocínio, convite e anúncios publicitários, brindes oferecidos e modelos de materiais utilizados (por exemplo, camisetas, bonés, materiais promocionais), registro fotográfico do evento, relatório de análise, entre outros documentos.

4.5.2 Atividade: Administração comercial

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Caderneta de conta	Pequeno caderno para registro da movimentação de uma conta em estabelecimento comercial ou financeiro.	Muito utilizado em armazéns e padarias em que são anotados os valores das compras a crédito para cada cliente (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.89)
Catálogo de Clientes	Relação contendo dados de clientes e doadores, como razão social, endereço telefones, utilizado para estabelecimento de contatos. Ver: relação de mala-direta.	O catalogo de clientes é um documento voltado ao contato direto da equipe comercial com o possível comprador ou doador (no caso de organizações da sociedade civil).
Catálogo de produtos	Relação de produtos ou serviços comercializados pela organização, contendo descrição e especificação técnica, preços e condições de pagamentos. Também denominado: catálogo comercial. Ver: portfólio de produtos, lista de preços.	Os catálogos em papel trazem algumas dificuldades como tamanho, perecibilidade, custo. O catalogo eletrônico vem substituindo os grandes catálogos institucionais , com a vantagem de permitir atualizações, inserções, ampliações e, principalmente, interatividade, a um custo significativamente menor. Utilizando a multimídia como ferramenta (fotos, áudio, vídeo, desenhos, movimentos) estão cada vez mais disponibilizados na internet (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.100).
Certificado de garantia	Declaração de garantia dada a um comprador, cobrindo um período fixo de tempo e assegurando que o fabricante ou o varejista trocará o produto ou fará a devolução da importância paga, em caso de defeito ou se não satisfizer às condições declaradas pelo produtor (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.223).	
Contrato de exclusividade	Registro de acordo que proíbe os intermediários de negociarem com produtos de empresas concorrentes ou prestar serviços a concorrentes (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p130).	O contrato de exclusividade é formalizado com representantes comerciais ou entre produtores e distribuidores de um determinado produto ou marca.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Lista de preços	Relação dos preços de produtos e serviços de uma organização. Também denominada: Relação de preços. Ver catálogo de produtos.	Acompanha o catálogo de produtos.
Manual de política comercial	Conjunto de declarações escritas contendo a diretriz de vendas da organização. Também denominada: política de vendas.	
Ordem de Faturamento	Determinação administrativa para emissão de nota fiscal e fatura relativa à venda de produto ou serviço.	
Ordem de venda	Relação detalhada de produtos solicitados pelo cliente. Também denominado: pedido de produto.	
Plano comercial	Projeto que define a estratégia de abordagem aos clientes, as metas, prazos e volume de vendas da organização para determinado período. Também denominado: plano de vendas.	O plano de vendas é um documento tradicionalmente ligado à atividade empresarial, que passou a ser utilizado por organizações da sociedade civil para planejar campanhas de arrecadação de recursos.
Portfólio de produtos	Peça ou conjunto de peças promocionais com informações sobre determinado produto ou serviço, para orientar o vendedor quanto a características, preço, condições de pagamento, dados sobre produtos similares ou sobre o mercado (RABAÇA, BARBOSA, 1987, p. 351) Documento similar: kit de venda.	Costuma ser um recurso eficaz na fase de introdução do ciclo de vida do produto. Em geral, o vendedor que oferece um novo produto para uma clientela de varejistas, ou a variação de um produto existente, leva um portfólio (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 334).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		O kit de vendas (*sales kit*) é normalmente utilizado em lançamento de produto ou campanha. É composto por um brinde, uma amostra do novo produto e um broadside (Folheto destinado à rede de revenda no qual o fabricante presta minuciosas informações sobre a campanha de propaganda que pretende realizar (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.380).
Relatório de especificação técnica	Descrição das características técnicas de um produto ou de um serviço, de modo a torná-lo identificável quanto aos seus atributos e em relação aos concorrentes. (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.189). Também denominada: especificação de produto, especificação técnica.	
Relatório de monitoramento de vendas	Exposição de dados de vendas realizadas pra acompanhamento das vendas de um período (diário, semanal, anual). Também denominado: barômetro de vendas.	Através do barômetro de vendas efetua-se uma análise do desempenho das vendas através de métodos comparativos e cálculos percentuais (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.65).
Relatório de pesquisa de preços	Exposição de resultados de levantamento de preços de venda, normalmente realizada pelos estabelecimentos comerciais varejistas para atender a aspectos mercadológicos diversos (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p. 325).	

4.6. Função: Gestão de materiais e patrimônio

4.6.1 Subfunção: Gerenciamento de transporte e distribuição

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Certificado de origem	Declaração que comprova qual o país de origem de determinada mercadoria, comercializada no mercado internacional (LACOMBE, 2009, p.113).	O certificado de origem é importante quando o país de origem tem tarifas preferenciais (LACOMBE, 2009,p.113).
Conhecimento de transporte	Certificado de recebimento de mercadoria para transporte até o local determinado, emitido pela companhia transportadora, contendo a especificação da mercadoria transportada, nos termos do contrato de transporte. Documentos similares: conhecimento de embarque (para transporte marítimo), conhecimento de frete, certificado de embarque (para transporte marítimo); conhecimento de carga (para transporte aéreo); conhecimento de despacho. Ver: contrato de afretamento, manifesto de carga	
Contrato de afretamento	Registro de acordo pelo qual o proprietário de um veículo o aluga a terceiros, para uso total ou parcial, no transporte de pessoas, bens e mercadorias (LACOMBE, 2009, p.20). Também denominado: contrato de frete.	
Cronograma de manutenção de veículos	Quadro de distribuição de datas de manutenção de cada veículo pertencente à organização.	Pode ser mensal ou anual.
Disco diagrama de tacógrafo	Gráfico circular que registra a variação de velocidade de veículo automotor durante um período (semanal, mensal ou outro).	O uso de tacógrafo é obrigatório em veículos de carga (acima de 19 toneladas) e de transporte de passageiros acima de 10 lugares, conforme a Resoluçao 14/1998 do Conselho Nacional de Trânsito.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Manifesto de carga	Relação completa e discriminada da carga embarcada em um navio ou avião, assinada pelo comandante (LACOMBE, 2009, p.393). Também denominado; certificado de embarque Ver: conhecimento de transporte.	O manifesto de carga é preparado logo que a empresa de navegação termina o processamento dos conhecimentos de embarque (LACOMBE, 2009, p.393).
Relação de expedição de produtos	Listagem de controle de saída de produtos direcionados a clientes ou outras unidades, incluindo data, dados do produto expedido e do veículo de transporte. Ver: romaneio.	
Relatório de manutenção de veículos	Exposição das condições de manutenção de veículo, incluindo defeitos identificados, procedimentos de correção adotados, itens de substituição e valores gastos.	
Relatório de viagem de veículo	Resumo das ocorrências de cada viagem de um veículo, incluindo destino, data de partida e de retorno, dados de quilometragem e abastecimento.	
Romaneio	Relação que especifica peso, qualidade e quantidade de mercadorias embaladas em cada caixa, para transporte. Ver: relação de expedição de produtos.	Essa lista permite ao transportador e ao cliente conferir fisicamente o material recebido. É o equivalente físico do aviso antecipado de embarque eletrônico (PANITZ, 2006, p.104).

4.6.2 Subfunção: Aquisição de materiais e serviços

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Declaração de alteração de pedido	Notificação formal de que a ordem de compra ou ordem de fabricação deve ser alterada de alguma maneira. Também denominado: alteração de pedido.	Essa alteração pode ser resultante de uma revisão na quantidade, data de entrega ou especificação feita pelo comprador.
Catálogo de fornecedores	Lista de dados de fornecedores, como razão social, endereço, telefones, nome de representante, utilizado para estabelecimento de contatos.	
Certidão de desembaraço alfandegário	Documento de liberação de mercadorias emitido por funcionário da alfândega (LACOMBE, 2009, p.209).	
Orçamento de produto	Previsão de valor de fornecimento de produto ou serviço especificado, com condições de pagamento e prazos de entrega. Ver: planilha de cotação de preços, proposta comercial.	De modo geral, é arquivado em conjunto com a planilha de cotação de preços.
Ordem de compra	Autorização de aquisição de bens e produtos, formalizada pela autoridade responsável. Também denominada: ordem do cliente. Ver: ordem de contratação.	A formalização será responsabilidade de níveis hierárquicos diferentes de acordo com o tipo de aquisição a ser realizada e os valores envolvidos.
Ordem de contratação	Autorização para celebração de contrato de prestação de serviço ou fornecimento de materiais, normalmente formalizada pela autoridade responsável. Ver: ordem de compra.	A formalização do contrato será responsabilidade de níveis hierárquicos diferentes de acordo com o tipo de serviço a ser contratado e os valores envolvidos.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Planilha de cotação de preços	Tabela contendo dados da pesquisa de preços entre diversos fornecedores, realizada para aquisição de produtos. Ver: Orçamento de produto, proposta comercial.	De modo geral é arquivada em conjunto com os orçamentos ou propostas comerciais levantados.
Proposta comercial	Projeto apresentado a cliente para realização de serviço ou venda de produto. Ver: orçamento	Inclui características técnicas do produto ou serviço, prazo de execução e valor a ser pago. É mais utilizada para prestação de serviços.
Relatório de análise de fornecedor	Exposição de resultado de avaliação de empresas fornecedoras de matérias-primas ou componentes em áreas importantes de desempenho (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2008, p.38).	
Termo de referência	Declaração que registra as características técnicas de produto ou serviço, elaborado pelo adquirente e utilizado como parâmetro para aquisição de bens ou contratação de serviço.	

4.6.3 Subfunção: Controle de materiais e patrimônio

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Certificado de garantia de produtos	Documento que assegura a integridade de um produto vendido e/ou a boa qualidade ou durabilidade de um serviço prestado, e que obriga o fabricante a consertar ou substituir a mercadoria com defeito e o prestador de serviço a refazê-lo se insatisfatório (HOUAISS, 2010).	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Ficha de estoque	Ficha de identificação de produtos existentes em estoque, informando características do produto, a entrada e saída de matérias de estoque e a necessidade de aquisição. Também denominado: controle de estoque de almoxarifado, ficha kanban.	Atualmente é elaborada em meio eletrônico, num dos módulos dos sistemas de gestão empresarial. Kanban – método japonês de controlar o movimento de materiais no processo de produção para obter o sistema just-in-time. Utilizava cartões específicos para autorizar o suprimento de materiais para uso somente quando eles eram necessários. Nesses cartões, eram anotados os tipos e as quantidades de peças. O just-in-time atual utiliza microcomputadores e aplicativos especificamente programados para minimizar os estoques e alimentar as peças na linha de produção no momento exato de sua utilização (LACOMBE, 2009, p.367).
Registro de inventário	Inscrição do histórico de transações de movimentação de cada item do acervo da organização, incluindo bens, equipamentos, materiais de consumo e matérias-primas, com a indicação de situação atual de cada item.	Dependendo das funcionalidades disponíveis e do tipo de parametrização definida para o sistema, os registros de inventário podem incluir o nome do usuário, data e hora da transação, para fins de controle e auditoria do processo (PANITZ, 2006, p.100).
Relação de inventário	Listagem contendo a descrição e avaliação de todos os materiais, equipamentos e produtos estocados em cada depósito da organização. Documento similar: folha de verificação de estoque	
Relatório de movimentação de bens e produtos	Planilha contendo informações sobre a transferência de bens e produtos entre depósitos e unidades da organização.	
Relatório de ocorrências de materiais	Planilha contendo informações sobre divergências dos materiais recebidos.	

4.6.4 Subfunção: Manutenção de equipamentos e instalações

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Cronograma de manutenção de equipamentos	Quadro de distribuição de datas de manutenção de equipamentos, dividido por tipo de equipamento, contendo prazo inicial e final. Documento similar: cronograma de parada de máquina (para manutenção de equipamentos industriais).	
Dossiê de obra	Conjunto de documentos sobre a execução de uma obra civil.	Pode conter: planta; memorial descritivo; memorial descritivo de obra; alvarás de execução de obras;
Ordem de manutenção	Documento que autoriza a execução de um serviço de manutenção em equipamento ou edificação. Também denominado: ordem de serviço de manutenção	
Plano de conservação	Exposição de ações necessárias para realizar a conservação civil de imóveis e edifícios.	Inclui ações de manutenção predial, pintura, jardinagem, entre outras atividades.
Plano de manutenção	Projeto contendo as ações e operações a serem realizadas para manutenção de equipamentos e edificações em determinado período de tempo.	
Relatório de manutenção	Exposição de uma ou mais ações de manutenção realizada, detalhando situação encontradas, reparos realizados, peças trocadas, entre outras informações.	

4.6.5 Subfunção: Planejamento e controle de segurança patrimonial

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Apólice de seguro	Documento emitido pelo agente segurador, formalizando o contrato de seguro.	Seguro é o contrato pelo qual um dos contratantes (segurador) assume a obrigação de pagar ao outro (segurado), ou a quem este designar, uma indenização, capital ou renda, no caso em que advenha o risco indicado e temido, obrigando-se o segurado, por sua vez, a lhe pagar o prêmio que se tenha estabelecido (HOUAISS, 2010). A formalização do contrato de seguro ocorre em âmbito da atividade de gestão administrativa, sendo em alguns casos validada juridicamente.
Livro de registro de ocorrências	Livro em que são registrados fatos incomuns ou suspeitos ocorridos em um local.	Utilizado por equipe de segurança para monitoramento de quaisquer atos que possam aumentar a insegurança da local, como ações de roubo e furto, inoperância de equipamentos; desrespeito a normas e procedimentos; brigas e desavenças entre outros.
Planilha de controle de entrada e saída de e veículos	Listagem contendo nome e dados pessoais e identificação de veículos que visitaram a organização.	
Planilha de controle de entrada e saída de visitantes	Listagem cronológica contendo nome e dados pessoais de visitantes que estiveram na organização.	Em edifícios comerciais e grandes empresas, o controle de entrada e saída de visitantes é realizado em meio eletrônico, com sistemas de banco de dados.
Projeto de implantação de sistema de segurança	Esquema detalhado da implantação de sistemas de monitoramento de segurança.	O sistema de monitoramento inclui sistema de alarme de intrusão, sistemas de detecção, alarme de incêndio e prevenção a incêndios.
Registro audiovisual de câmeras de segurança	Gravação em vídeo das imagens captadas pelas câmeras de segurança de edifícios.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de monitoramento de sistema de segurança	Planilha de registro de ocorrências em sistemas de segurança.	O objetivo desse documento é realizar o acompanhamento do funcionamento dos equipamentos de segurança.

4.7. Função: Gestão financeira

4.7.1 Subfunção: Planejamento e controle orçamentário

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Orçamento	Previsão de receita e despesa de uma organização ou de parte dela num período de tempo determinado. Ver: plano de alocação de recursos.	Normalmente produzido anualmente, é um dos documentos resultantes do planejamento estratégico da organização. O orçamento é a tradução, em números, de um plano, programa ou projeto, comprometendo recursos para sua execução e determinando recursos para sua execução e determinando as épocas de seu desembolso (LACOMBE, 2009, p.440).
Plano de alocação de recursos	Esquema de distribuição temporal dos recursos disponíveis para realização das ações e projetos da organização. Ver: orçamento	O plano de alocação de recursos é um desmembramento do orçamento, que ocorre durante sua execução.
Relatório de apropriação orçamentária	Tabela contendo o resumo da aplicação das verbas orçamentárias previamente definidas, em um determinado período de tempo. Também denominado: planilha de acompanhamento orçamentário.	

4.7.2 Subfunção: Controle de fluxo financeiro

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Aviso de crédito	Comunicado de que um valor está sendo depositado a favor do destinatário em conta mantida por ele em uma empresa ou instituição financeira (LACOMBE, 2009, p.63). Também denominado: carta de aviso.	
Aviso de débito	Comunicado que informa a retirada de um valor da conta que o destinatário mantém em uma empresa ou instituição financeira (LACOMBE, 2009, p.63).	
Boleto bancário	Documento de cobrança emitido por instituição financeira para efetivação de pagamento em data determinada.	
Borderô	1) Nota fornecida pelo banco ao cliente que entregou títulos de crédito, em geral, duplicatas, para cobrança ou desconto, indicando os valores monetários e as datas do desconto (LACOMBE, 2009, p.86). 2) Relação discriminativa dos diversos itens que compõem, os pagamentos e recebimentos feitos durante determinado período (HOUAISS, 2010).	
Borderô de depósito bancário	Relação discriminativa de cheques entregues a instituição bancária para depósito.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Carta de crédito	Documento emitido por banco assegurando ao cliente o direito de sacar quantias sobre sua conta até um limite específico, por prazo determinado, indicando os juros que serão cobrados sobre o saldo devedor (LACOMBE, 2009, p.104).	Em exportação, é a abertura de crédito documentário onde aparecem descritas as condições em que a operação deve ser concretizada e um banqueiro que se compromete, por ordem e conta de seu cliente, a pagar a mercadoria, mediante a apresentação dos documentos representativos da transação. A carta de crédito pode ser definida como uma ordem de pagamento condicionada, isto é, o exportador fará jus ao recebimento se atender a todas as exigências por ela estipuladas (PANITZ, 2006, p. 31)
Cartão de crédito	Documento emitido por instituição financeira, que dá direito ao titular a compras a crédito, em estabelecimentos comerciais credenciados, até os limites especificados em contrato (LACOMBE, 2009, p.104).	
Cartão de débito	Documento emitido por instituição financeira, que permite efetuar compras debitando instantaneamente o valor na conta corrente do cliente, em banco conveniado (LACOMBE, 2009, p.105).	O cartão de débito substitui o cheque como forma de pagamento.
Cédula hipotecária	Título que autentica direito a um crédito, emitido por bancos que fazem empréstimo com garantia de hipoteca sobre bens imóveis (HOUAISS, 2010). Também denominado: título hipotecário, letra hipotecária.	
Cédula pignoratícia	Título de crédito cuja garantia ao credor é a penhora de um bem do devedor.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Certificado de depósito bancário (CDB)	Título de crédito emitido por um banco declarando que seu detentor ali depositou determinada quantia, a qual será paga, em até 180 dias, na data especificada no próprio documento (LACOMBE, 2009, p.112).	
Cheque	Ordem de pagamento à vista emitida por uma pessoa física ou jurídica (sacador) em impresso oficial de uma instituição financeira (sacado), autorizada a operar com depósitos à vista, para que a referida instituição transfira para outra pessoa (beneficiária) determinada quantia especificada no documento tanto em algarismos como por extenso. Ver: ordem de pagamento, título de crédito.	Os cheques pré-datados também podem ser considerados títulos de crédito amplamente utilizados, embora não sejam reconhecidos oficialmente pela legislação, uma vez que o cheque, por definição, se refere a um pagamento à vista. (LACOMBE, 2009, p.115)
Duplicata mercantil	Título de crédito extraído de fatura decorrente da venda de um bem ou da prestação de um serviço para pagamento a prazo. Pelo título, o comprador se compromete a pagar ao vendedor o valor do bem, constante da duplicata, na data aí estabelecida (LACOMBE, 2009, p.229). Também denominada: duplicata.	A duplicata é título formal, e apresenta os seguintes requisitos previstos em lei: denominação duplicata, data da emissão e numero de ordem; número da fatura ou da nota fiscal-fatura; data do vencimento ou declaração de ser duplicata à vista; nome e o domicílio do vendedor (sacador) e do comprador; importância a ser paga, em algarismos e por extenso; o local de pagamento; clausula à ordem; declaração de reconhecimento de sua exatidão e da obrigação de pagá-la, a ser assinada pelo comprador, como aceite cambial; a assinatura do emitente, também sendo permitida a rubrica mecânica.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		A duplicata é título cuja existência depende de um contrato de compra e venda mercantil ou de prestação de serviços. Em outras palavras, toda duplicata deve corresponder a uma efetiva venda de bens ou prestação de serviços. A emissão de duplicatas que não tenham como origem essas atividades é considerada infração penal. Trata-se da chamada 'duplicata fria' ou duplicata simulada, como definido no art. 172 do Código Penal. (COTRIM, p. 194/195).
Extrato bancário	Resumo dos lançamentos da conta-corrente de um cliente de instituição bancária, referente a um período de tempo.	
Letra de câmbio	1) Título de crédito pelo qual o emitente, que se denomina sacador, dá ao sacado ordem de pagar determinada soma em dinheiro, em local e data especificados, a uma terceira pessoa ou à ordem desta numa data determinada (HOUAISS, 2010). Ver: ordem de pagamento. 2) Título enviado pelo exportador, após o embarque da mercadoria, contra o importador, Este documento é enviado a um banco do país de importador, que efetuará a cobrança contra a entrega dos documentos de exportação (LACOMBE, 2009, p.337).	A letra de câmbio (1) praticamente deixou de ser utilizada após o advento da duplicata mercantil (COTRIM, 2009, p. 189).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Nota promissória	Título de crédito que o devedor emite a favor de uma pessoa física ou jurídica, e pelo qual ele se compromete pagar uma importância certa em local determinado e em data do vencimento. Ver: título de crédito.	A nota promissória pode ser alienada a terceiros ou dada em garantia de outro pagamento que o credor da nota tenha de efetuar (LACOMBE, 2009, p.431). Difere a ordem de pagamento pois é o próprio emitente (devedor) que deverá pagar o valor constante da nota.
Ordem de pagamento	Título que contém a determinação de pagamento de uma obrigação que deverá ser cumprida por terceiros. Ver: cheque, letra de câmbio, duplicata.	A ordem de pagamento é composta por tres personagens cambiários: o emitente - que assina a ordem, o sacado – pessoa jurídica que deve cumprir a ordem de pagamento, um banco, por exemplo; tomador ou beneficiário – quem se beneficia da ordem de pagamento (COTRIM, 2009, p.187).
Relatório de pagamentos efetuados	Relação de movimentação financeira de pagamentos realizada num determinado período.	
Relatório de reconciliação bancária	Relação para conferência e acerto entre os registros contábeis das contas de movimento bancário da empresa e os extratos das contas correntes bancárias (LACOMBE, 2009, p.526). Também denominado: relatório de conciliação bancária; conciliação bancária.	Frequentemente, em virtude de enganos, extravios de documentos ou diferenças de critérios, os registros da empresa e dos bancos não coincidem. Uma vez feito o acerto, os saldos das contas no livro razão da empresa devem estar iguais aos demonstrativos do banco (LACOMBE, 2009, p.526).
Título de crédito	Documento em que uma pessoa física ou jurídica se compromete a pagar determinada quantia em uma data certa a outra pessoa física ou jurídica (LACOMBE, 2009, p.602). Ver: nota promissória, duplicata, letras de câmbio, cheque. Também denominado: cártula.	Os títulos de crédito são regidos pelos artigos 887 a 926 do Código Civil, que define que os títulos de crédito somente produzem efeito quando preenchidos os requisitos legais. a) documento necessário (cartularidade) – o titulo se exterioriza por meio de um documento que é também chamado de cártula. A exibição desse documento é necessária para o exercício do direito de crédito nele mencionado.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		b) Literalidade: o título é literal, isto é, obedece ao que está rigorosamente escrito no documento. Dessa maneira, o conteúdo do direito que o título confere ao seu portador limita-se ao que nele estiver formalmente escrito. c) Autonomia: o título é documento autônomo, isto é, independente de outras obrigações. Cada título vale por si mesmo. O direito de seu beneficiário atual não pode ser anulado em virtude de relações existentes entre os seus antigos titulares e o dever da obrigação. (COTRIM, p.185 a187)
Título executivo	Título que representa o dever de pagar uma obrigação líquida. Ver: título de crédito, cheque, letra de câmbio, nota promissória, cheque e duplicata.	São títulos executivos: Judiciais: sentença condenatória civil; sentença penal condenatória, sentença estrangeira, homologada pelo STF, certidão de partilha e inventário; Extrajudidiciais: letra de câmbio, nota promissória, cheque e duplicata (também chamados títulos de crédito; documento (público ou particular) assinado pelo devedor e subscrito por duas testemunhas, do qual consta a obrigação de pagar quantia determinada; contratos de hipoteca e penhor (COTRIM, p.205).
Título mobiliário	Documento que representa uma aplicação financeira em ações, obrigações, cota de fundos de renda fixa, certificados de depósito entre outros (LACOMBE, 2009, p.604).	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Vale de caixa	Documento sem valor legal, representativo de dívida, usado, às vezes de forma provisória pelas empresas para adiantar quantias a empregados ou para registrar uma saída do caixa enquanto se aguarda o documento definitivo (LACOMBE, 2009, p.619). Também denominado: voucher, vale, adiantamento de despesas.	Muito usado para adiantamento a empregados e para adiantamento de despesas de viagem o chamado “caixa pequeno” ou “fundo fixo”: fundo em espécie que se destina a cobrir pequenas despesas (Houaiss, 2010).

4.7.3 Subfunção: Faturamento

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Canhoto de nota fiscal	Pequena faixa de papel destacável na extremidade da nota fiscal, para comprovação do recebimento da mercadoria ou da prestação do serviço pelo cliente.	Ao entregar a nota fiscal, o canhoto é destacado e assinado pelo cliente, confirmando o recebimento da nota e do produto identificado. Deve ser arquivado pelo mesmo período que a 2ª via da nota fiscal emitida.
Fatura	Relação que acompanha a remessa de mercadorias expedidas, ou que se remete mensalmente ao comprador, com a designação de quantidades, marcas, pesos, preços e importâncias, podendo tais referências ser substituídas pela simples menção dos números e valores das notas fiscais (BELLOTTO, 2008, p.52). Ver: nota fiscal	A expressão nota fiscal fatura representa o documento que contém tanto a oficialização da compra e venda como a relação dos materiais envolvidos na operação. Para alguns serviços (especialmente profissionais liberais), a fatura substitui a nota fiscal, que não é exigida.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Nota fiscal de venda / prestação de serviços	Formulário numerado sequencialmente, que documenta, por força da lei tributária, as operações comerciais de empresas e serve de base para a fiscalização fazendária (LACOMBE, 2009, p.431). Documento fiscal que oficializa a operação de venda de produtos e serviços para efeito de incidência de tributos e escrituração fiscal.	Desde 2005, teve início a implantação da nota fiscal eletrônica (NFe) no Brasil pelo protocolo de cooperação ENAT 03/2005, que estabeleceu as condições e objetivos entre os estados e a Receita Federal do Brasil para implantação da nota fiscal eletrônica. Após este protocolo, uma série de outros protocolos do ICMS regulamentaram a obrigatoriedade da emissão da Nota fiscal eletrônica por determinados segmentos econômicos. Ver: http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/listaConteudo.aspx?tipoConteudo=IV+EmHlFEfQ= (acesso 10/10/2011). Para notas fiscais de serviços, os municípios são responsáveis pela implantação da nota fiscal eletrônica.

4.7.4 Subfunção: Gerenciamento de crédito e cobrança

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Carta de cobrança	Correspondência enviada ao devedor, solicitando o pagamento do título em aberto. Também denominada: notificação extrajudicial de cobrança.	
Certidão de protesto	Documento emitido por tabelião de protesto de títulos, informando a existência de títulos protestados em nome do requerente.	
Protocolo de entrega de carta de cobrança	Comprovante de recebimento de carta de cobrança, assinado pelo destinatário ou pessoa que recebeu.	O protocolo é o documento que prova a tomada de ciência do destinatário em relação à cobrança efetuada. É documento necessário às ações judiciais de cobrança.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de títulos em aberto	Relação emitida periodicamente (diária, semanal, mensal), contendo todas as notas fiscais emitidas e não pagas por clientes. Também denominado: relatório de posição de cobrança.	Utilizado para acompanhamento de cobrança de dívidas de clientes.
Termo de confissão de dívida	Contrato em que o devedor aceita as condições do credor, para quitação de dívida anteriormente adquirida e não cumprida.	É utilizado em negociação de dívidas das mais diversas áreas, substituindo o título de crédito não quitado (correspondente à dívida).

4.8. Função: Contábil-fiscal

4.8.1 Subfunção: Normalização e verificação de procedimentos

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Certificado de auditoria	Declaração de ciência, lavrada e assinada por auditor independente para comprovar que foi efetuada a auditoria nos termos especificados no certificado (LACOMBE, 2009, p.112).	
Plano de contas	Relação contendo os códigos utilizados (contas) para estruturação da classificação dos lançamentos contábeis Também denominado: plano contábil	O plano de contas indica conjunto de contas de uma organização, devidamente classificadas, codificadas e conceituadas, nas quais são lançados os registros de seus débitos e créditos. As contas são alinhadas seguindo a ordem: ativo, passivo, receitas, custos e despesas. Este plano ajuda a localizar qualquer conta do livro razão (LACOMBE, 2009, p. 474).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de auditoria	Exposição da opinião dos auditores sobre os resultados da fiscalização exercida. Pode ser interna ou externa	No caso de auditoria externa, em relação às demonstrações financeiras, existem duas formas de apresentação, uma forma abreviada, que acompanha as demonstrações financeiras e é publicada no relatório anual da empresa, e uma forma completa, enviada ao conselho de administração da empresa. No caso de um relatório sobre uma demonstração financeira, é comum os auditores acrescentarem às demonstrações notas de rodapé explicando os critérios, formas de cálculo, procedimentos e práticas contábeis usados para se chegar aos valores registrados nas demonstrações (LACOMBE, 2009, p.533).

4.8.2 Subfunção: Classificação e controle de lançamentos contábeis

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Comprovante contábil	Documento que serve de base para o registro do lançamento contábil. Ver: nota fiscal, conhecimento de transporte, fatura.	
Documento auxiliar de nota fiscal eletrônica (DANFE)	Representação gráfica simplificada da nota fiscal eletrônica, emitida com o objetivo de acompanhar o trânsito da mercadoria. Ver: nota fiscal, fatura.	O DANFE é um documento que surgiu a partir do advento da nota fiscal eletrônica, correspondendo à fatura. Ver: http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/principal.aspx (acesso em 10/10/2011)
Documento de arrecadação de receitas federais (DARF)	Guia de recolhimento de tributos e demais receitas federais. O preenchimento do formulário define o tipo documental efetivo, de acordo com o recolhimento a que se destina, identificado pelo código de receita (formulário padronizado)	O DARF foi instituído pela Instrução Normativa SRF 81/1996.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Documento de arrecadação municipal (DAM / DARM)	Guia padronizada utilizada para recolhimento de receitas municipais (formulário padronizado).	Utilizados para recolhimento de tributos (especialmente ISS), taxas e contribuições municipais. Na cidade de São Paulo o documento utiliza a sigla DAMSP. Ver: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/financas/servicos/pagamentodetributos/index.php?p=2524 (acesso: 10/10/2011)
Guia de informação e apuração do imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (GIA)	Comprovante de recolhimento de imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (formulário padronizado).	A legislação de implantação da GIA é estadual Como o ICMS é um imposto estadual, em cada unidade da federação poderá haver uma pequena diferença entre os modelos de guia de recolhimento, sendo similares no conteúdo e na nomenclatura.
Nota fiscal de aquisição de materiais, serviços e equipamentos.	Nota fiscal recebida na aquisição de bens e serviços. Ver: nota Fiscal de venda. Ver: documento auxiliar de nota fiscal eletrônica.	Por tratar-se de comprovante legal, é o documento mais comum entre os lançamentos contábeis. Dependendo do tipo de aquisição, a nota fiscal será classificada em contas diferentes (exemplo aquisição de materiais de consumo, matérias-primas, equipamentos)
Nota fiscal de simples remessa	Nota fiscal utilizada para transporte de produtos e materiais.	Sobre a nota fiscal de simples remessa não incidem impostos, desde que esteja indicado no corpo da nota.
Recibos de pagamento	Reconhecimento escrito e assinado por pessoa(s) que tenha(m) recebido dinheiro ou objeto (BELLOTTO, 2008, p.65). Ver: nota fiscal de aquisição de materiais e serviços.	O processo de lançamento contábil exige dois comprovantes: a nota fiscal respectiva e o comprovante de pagamento que pode ser um recibo simples, recibo de depósito bancário ou boleto bancário. No ato do pagamento esses documentos são reunidos e encaminhados para contabilização.

4.8.3 Subfunção: Escrituração contábil e fiscal

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Livro contábil	Denominação genérica dada a qualquer um dos livros de escrituração contábil. Ver: diário, diário auxiliar, diário de contas correntes, razão, borrador, livro fiscal.	Segundo Milani (2004, p. 55-58), os livros podem ser classificados em: - livros obrigatórios comuns: diário e copiador de cartas; - livros obrigatórios especiais: ver livros constantes da função 4.1.1 registro e controle societário; - livros auxiliares ou facultativos: razão, livro caixa, diário auxiliar, diário de contas correntes, entre outros e; - livros fiscais (ver item especifico).
Ordem de serviço	Determinação administrativa para abrir uma subconta no razão da empresa a fim de serem nela apropriados os custos de fabricação de um produto ou da prestação de serviço (LACOMBE, 2009, p.442). Também denominado: ordem de fabricação.	Este método de custeação é usado quando é possível apropriar custos diretos de produção ou serviço. Também é utilizado o termo ordem de fabricação com o mesmo sentido. É empregado nos processo de produção com grande variedade de produtos e pequenos serviços (LACOMBE, 2009, p.442).
Borrador	Livro de rascunho da escrituração contábil, em que são lançadas as operações em ordem cronológica, como no diário. (LACOMBE, 2009, 86) Também denominado: costaneira. Ver: razonete.	A informatização da escrituração contábil reduziu consideravelmente a utilização de borradores, que são encontrados normalmente em acervos históricos.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Diário	Livro de escrituração contábil, de uso obrigatório, em que se registram em ordem cronológica, todas as operações de débito e crédito dos fatos econômicos constitutivos da atividade da empresa, bem como o resumo do balanço. Também denominado: diário geral, livro diário. Ver: livro contábil.	O diário é um dos livros obrigatórios definidos no Código Comercial (Lei 556/1850, art. 11 e 12). Atualmente, os artigos 1180 a 1184 do Código Civil definem a obrigatoriedade do diário e as características de seu preenchimento. O diário deve ser encadernado e registrado na Junta Comercial e conter um termo de abertura, e quando terminado, um termo de encerramento. Não pode conter rasuras, emendas ou linhas em branco (LACOMBE, 2009, p.217). No artigo 1191, o Código Civil determina a obrigatoriedade de apresentação do diário para "resolver questões relativas a sucessão, comunhão ou sociedade, administração ou gestão à conta de outrem, ou em caso de falência". Como não há prazo de prescrição para essa operação, entende-se que a exibição poderá ser solicitada a qualquer tempo, por isso o prazo de guarda do diário é sempre permanente.
Copiador de cartas	Livro de registro de cartas comerciais expedidas pela administração de uma empresa.	O copiador de cartas era um dos livros comerciais obrigatórios instituídos pelo Código Comercial (Lei 556/1850, art. 11 e 12) "No Copiador o comerciante é obrigado a lançar o registro de todas as cartas missivas que expedir, com as contas, faturas ou instruções que as acompanharem". A exigência do copiador de cartas foi abolida pelo art. 11 do Decreto 486/1969 (MILANI, 2004, p.55).
Diário auxiliar	Relatório apresentando as movimentações contábeis diárias, auxiliar para a montagem do diário geral. Ver: livro contábil.	O Diário auxiliar é um dos livros auxiliares ou facultativos que podem ser utilizados para escrituração contábil, conforme indicado no Código Civil (art. 1179§1º), art. 1179 – Código civil) ficam a critério dos interessados, corresponde ao art. 7º do Decreto 486/1969.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Diário de contas correntes	Demonstrativo das transações financeiras realizadas entre dois correspondentes, para confrontar as operações monetárias efetuadas dentro de um determinado período Também denominado: relatório de contas correntes. Ver: livro contábil, razão.	
Balancete de verificação	Relatório de levantamento periódico, geralmente mensal, que se faz na escrituração contábil de uma pessoa jurídica, para verificar a conformidade do total de saldos das contas devedoras com o de saldos das contas credoras (LACOMBE, 2009, p.67). Também denominado: balancete.	Apesar da similaridade de nomes, que pode sugerir a redução de um balanço, os dois documentos nada têm em comum. O balancete é um resumo da escrituração num determinado período, enquanto o balanço corresponde a uma posição global do patrimônio da entidade.
Livro fiscal	Livro de escrituração contábil que cumpre a finalidade de registrar fatos sujeitos à fiscalização tributária, seja federal, estadual ou municipal.	Haverá um livro para cada tipo de tributos ou situação sujeita à fiscalização. Os principais livros identificados são: Âmbito estadual: - livro de registro de entradas (IPI e ICMS); livro de registro de saídas (IPI e ICMS); livro de registro de controle da produção e de estoque; livro de registro do selo especial de controle; livro de registro de impressão de documentos fiscais; livro de registro de utilização de documentos fiscais e termos de ocorrências; livro de registro de inventário; livro de registro de apuração do IPI; livro de registro de apuração do ICMS; livro de movimento de combustíveis,

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
		Âmbito municipal: - livro de registro de notas fiscais de serviços prestados; livro de registro de notas fiscais-faturas de serviços prestados a terceiros; livro de registro de movimento diário de ingressos em diversões públicas; livro de registro de recebimento de impressos fiscais e termos de ocorrências; livro de registro de impressão de documentos fiscais.
Razão	Livro de escrituração contábil em que os débitos e créditos são registrados em cada uma das contas e subcontas previstas no plano de contas da organização. Ver: livro contábil. Também denominado: Livro razão.	Cada folha do razão é destinada a uma conta. Os saldos das contas do razão constituem a base das demonstrações financeiras (LACOMBE, 2009, p.523). O razão pode ser escriturado em formato de fichas, usando-se uma ficha para cada conta.
Razonete	Livro de rascunho do razão. Desenho da forma de "T" para expressar a conta de débito e a conta de crédito de um lançamento, sendo o débito do lado esquerdo e o crédito do lado direito do "T". (LACOMBE, 2009, 523) Ver: Razão; borrador.	Usado para o exercício de ensino de lançamentos contábeis, é pouco utilizado depois da informatização dos serviços de contabilidade (LACOMBE, 2009, p.523).
Livro-caixa	Livro de escrituração contábil, no qual são registradas todas as movimentações financeiras (entradas e saídas) em ordem cronológica. Ver: livro contábil.	Trata-se de um livro diário específico para a conta caixa e o saldo registrado tem que coincidir com a quantidade de dinheiro da empresa. As entradas de dinheiro registram-se como débito e as saídas como crédito, de forma que o caixa sempre tem saldo devedor (LACOMBE,2009, p.385).

4.8.4: Subfunção: Elaboração de demonstrações financeiras e obrigações acessórias

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Balanço	Demonstração financeira, sintética, do estado patrimonial de uma organização, incluindo a composição de ativos, passivos e patrimônio líquido, numa data determinada, elaborado de acordo a legislação. Também denominado: balanço patrimonial.	O art. 1165 do Código Civil determina a elaboração do balanço ao término de cada exercício social (normalmente ao final do ano). Após a última movimentação anual, o balanço do período deve ser lançado no Diário, que posteriormente será registrado na Junta Comercial do Estado. "O ativo abrange bens e direitos e é indicado no lado esquerdo do balanço patrimonial. O Código comercial (art. 10, item 4) exemplificou o ativo: "bens de raiz, móveis e semoventes, mercadorias, dinheiros, papéis de crédito e outra qualquer espécie de valores".O passivo compreende as obrigações e é indicado no lado direito do Balanço Patrimonial. O Código Comercial (art. 10, item 4) exemplificou o passivo: todas as dívidas e obrigações.O patrimônio é o conjunto de bens e direitos (ativo) e obrigações (passivo) de uma entidade.O patrimônio líquido corresponde à diferença entre o ativo e o passivo" (MILANI, 2004, p. 35). O balanço é considerado uma fotografia da situação econômico-financeira e patrimonial da organização em dado momento (LACOMBE, 2009, p.68).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Certidão negativa de débito	Documento emitido pela autoridade fiscal, que atesta que a pessoa ou empresa que a possui está em dia com os pagamentos previdenciários ou outros tributos (LACOMBE, 2009, p.112). Também denominada: CND.	Esse documento, conhecido na área previdenciária como CND é indispensável para a obtenção de empréstimos em instituições públicas, para a venda de imóveis pertencentes a pessoas jurídicas e para muitas outras transações (LACOMBE, 2009, 112). O tipo documental é definido de acordo com a instância tributária: há certidões negativas de débito: previdenciária, da receita federal, estaduais e municipais, dependendo dos tributos, taxas e contribuições envolvidos.
Declaração de débitos e créditos tributários federais (DCTF)	Documento eletrônico padronizado para manifestação escrita de informações relativas aos tributos e contribuições apurados pelas pessoas jurídicas no período correspondente e informações relativas aos pagamentos efetuados, relativos aos débitos nela declarados, bem como informações sobre suspensão da exigibilidade do crédito tributário, parcelamentos e compensações.	A estrutura de prestação de contas junto à receita federal é constantemente alterada, visando atualizar os procedimentos e adequá-los à legislação tributária do período e aos procedimentos da Secretaria da Receita Federal, sendo portando regularmente alterada. As informações foram baseadas em: http://www.receita.fazenda.gov.br/GuiaContribuinte/DCTF/default.htm Acesso em 10/10/2011.
Declaração de informações econômico-fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ)	Documento eletrônico padronizado para manifestação escrita de informações relativas ao imposto de renda, prestadas por pessoas jurídicas de direito privado.	As declarações relativas ao imposto de renda de pessoas jurídicas podem variar de acordo com os procedimentos da Secretaria da Receita Federal. As informações foram baseadas em: http://www.receita.fazenda.gov.br/Principal/Informacoes/InfoDeclara/declaraDIPJ.htm Acesso em 10/10/2011.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Demonstração do resultado	Exposição financeira que sintetiza o resultado econômico de uma empresa durante um período determinado, geralmente um ano, apresentando todas as receitas, as despesas e os custos, adequadamente apropriados nas respectivas contas (LACOMBE, 2009, p.200).	Trata-se de uma demonstração financeira obrigatória pela legislação para todas as organizações e apurada juntamente com o balanço. Anteriormente, era comum a denominação “demonstração de lucros e perdas”. Como a contabilidade é feita pelo regime de competência, a demonstração do resultado mostra o fluxo econômico e não o fluxo de caixa (LACOMBE, 2009, p201).
Demonstrações financeiras	Conjunto de documentos que reúne as informações que devem ser obrigatoriamente divulgadas pelas sociedades anônimas e organizações sem fins lucrativos. Também denominado: demonstrações contábeis. Ver: demonstração de resultado, balanço, relatório anual.	Inclui: balanço, demonstração do resultado e, ainda no caso das sociedades anônimas, a demonstração da origem e aplicação dos recursos, demonstração de lucros e prejuízo, parecer dos auditores fiscais, relatório anual da administração e balanço social (os dois últimos não são obrigatórios). Para as sociedades anônimas, as demonstrações financeiras devem ser publicadas em jornal de grande circulação. As organizações da sociedade civil devem dar conhecimento a associados e instancias fiscalizatórias, dependendo de seu regime jurídico.
Demonstrativo de apuração de contribuições Sociais (DACON)	Documento eletrônico padronizado para demonstração das apurações relativas às contribuições à previdência social.	Instituído pelo Instrução Normativa SRF 387/2004. Fonte: http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2004/in38 72004.htm Acesso em: 10/10/2011.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de informações trimestrais (ITR)	Exposição de atos financeiros relativos ao período de três meses, exigido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).	A Instrução Normativa CVM 202/1993 define a obrigatoriedade de apresentação de ITR para as sociedades anônimas que negociam ações em bolsas de valores (companhias de capital aberto). Atualmente é documento eletrônico. Nos demais casos, a existência de relatórios trimestrais é facultativa. “Comum nas grandes empresas, uma vez, que geralmente, elas tem metas trimestrais de produção e de resultados, que precisam ser informados à administração superior e nas empresas de capital aberto aos acionistas (LACOMBE, 2009, p.534).

4.9 Função: Gestão da informação

4.9.1 Subfunção: Gestão da tecnologia da informação

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Certificado digital	Documento eletrônico anexado a uma mensagem eletrônica para verificar a identidade do remetente e permitir que o destinatário envie uma resposta codificada.	O certificado digital garante a validade jurídica de transações eletrônicas e a troca virtual de documentos, mensagens e dados. Foi criado pelo ICP-Brasil – Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira. Ver: http://www.iti.gov.br/twiki/bin/view/ITI/Apresentacao Acesso em: 10/10/2011.
Fluxograma de sistema	Diagrama que documenta a seqüência dos passos de processamento em todo o sistema Também denominado: diagrama de fluxo de dados (LAUDON, 2007, p.407).	É mais útil no projeto físico, onde esses diagramas apresentam a seqüência dos eventos do processamento e os arquivos utilizados em cada passo do processamento (ARRUDA, 2002, p, 98).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Licença de aquisição de software	Permissão oficial que define ações autorizadas ou proibidas, concedidas (ou impostas) ao usuário de um software, no âmbito do direito de autor de um programador.	
Manual de operação de sistemas	Descrição de como um sistema de informação funciona, sob o ponto de vista técnico ou do usuário final. Também denominado: documentação de sistema (LAUDON, 2007, p.408).	
Manual de políticas de segurança da informação	Conjunto de declarações que estabelecem uma hierarquia para os riscos da informação e identifica metas de segurança aceitáveis e mecanismos para atingi-las (LAUDON, 2007, p. 414).	
Planilha de controle de acesso à sala de servidores	Relação que informa nome, data e horário em que cada pessoa entrou na sala de servidores.	Em grandes empresas, esse documento é resultado do controle eletrônico de acesso, onde o acesso é autorizado mediante crachá eletrônico, cujos dados são registrados a cada ocorrência. É utilizado para evitar o acesso indevido a seus sistemas por pessoas não autorizadas de dentro e fora da organização (LAUDON, 2007, p.406).
Plano de recuperação de desastres	Esquema que descreve em detalhes como uma organização pode restaurar os serviços de informática e telecomunicações depois que desastres interromperam sua operação (LAUDON, 2007, p. 414) Também denominado: Plano de contingência para desastres.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Plano diretor de informática	Mapa que indica a direção do desenvolvimento de sistemas, suas razões de ser, a situação atual, a estratégia administrativa, o plano de implementação e o orçamento (LAUDON, 2007, p. 414). Também denominado: plano de sistemas de informação	
Relatório de auditoria de sistemas	Relatório que identifica todos os controles que governam cada sistema de informação e avaliam sua eficiência (LAUDON, 2007, p. 404).	

4.9.2 Subfunção: Gestão documental

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Catálogo de acervo	Instrumento de pesquisa em que a descrição exaustiva ou parcial de um fundo ou de uma ou mais de suas subdivisões toma por unidade a peça documental, respeitada ou não a ordem de classificação (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 29). Ver: registro topográfico.	O catálogo é um documento utilizado em acervos históricos. Em arquivos correntes e intermediários o documento correspondente é o registro topográfico. Com a informatização dos instrumentos de controle dos arquivos intermediários, o registro topográfico tende a adquirir características do catálogo. O fundamental do catálogo é que ele se atenha à compreensão dos documentos dentro de suas relações orgânicas com as atividades que os produziram. Só é possível elaborar catálogos de séries que já estejam organizadas e, preferencialmente, inventariadas (LOPEZ, 2002, p.32). O catálogo pode ser único, geral para todo o acervo, ou pode ser dividido em catálogos por gênero documental, visando ampliar a descrição de características técnicas dos documentos.

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Guia de acervo	Instrumento de pesquisa que fornece informações básicas sobre um ou mais arquivos e seus fundos (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 52).	O guia de acervo é um documento utilizado em acervos permanentes, sem correspondente para arquivos correntes e intermediários.
Inventário de acervo	Instrumento de pesquisa em que a descrição exaustiva ou parcial de um fundo ou de uma ou mais de suas subdivisões toma por unidade a série, respeitada ou não a ordem de classificação (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 55).	O inventário é um documento utilizado em acervos históricos, sem correspondente para o arquivos correntes e intermediários. Os inventários, por se referirem a conjuntos documentais classificados, têm, ao contrário do guia, uma vida útil mais longa. No entanto, suas informações deverão ser reavaliadas sempre que novas inclusões documentais forem feitas (no caso de fundos abertos), ou novos sistemas de ordenação e de acesso (com o incremento da informática, por exemplo) forem executados (LOPEZ, 2002, p.30).
Lista de eliminação	Relação de documentos específicos a serem eliminados, devidamente aprovada pela autoridade competente (ARRUDA, 2002, p. 133). Também denominado: autorização de descarte	
Manual de operação de arquivo	Conjunto de procedimentos técnicos e operacionais necessários ao funcionamento do arquivo. Também denominado: manual de procedimentos de arquivo.	O manual de procedimentos de arquivo deve incluir normas técnicas (plano de classificação, tabela de temporalidade, procedimentos de conservação e preservação) e procedimentos operacionais (rotina de transferência, empréstimo, consulta, eliminação).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Planilha de controle de empréstimos	Relação que informa os empréstimos de documentos realizados no arquivo Também denominada: ficha de controle de empréstimos	Atualmente, é elaborada em meio eletrônico utilizando-se planilhas eletrônicas ou sistema de banco de dados integrado ao instrumento de controle (registro tropográfico ou catálogo). Tem a finalidade de controlar, estatisticamente, o movimento de retiradas e devoluções. Serve também para reclamar uma obra cuja data de devolução é ultrapassada, saber onde / com quem se encontra a obra de que um outro leitor precisa com urgência, avisar a um requerente que a obra só se encontra à disposição a partir de tal data. A diferença entre esta ficha e o cartão de assinatura é que o Cartão é arrumado no fichário por data de devolução, enquanto que esta ficha de controle de empréstimo é arrumada por ordem alfabética de autor. Eles são exatamente iguais e esse desdobramento serve apenas para facilitar o controle (ARRUDA, 2002, p.96).
Plano de classificação	Esquema pelo qual se processa a classificação de um arquivo (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 30).	Classificação: seqüência de operações que, de acordo com as diferentes estruturas, funções e atividades da entidade produtora visam a distribuir os documentos de um arquivo (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, P. 30)
Recibo de empréstimo de documento	Reconhecimento escrito e assinado por pessoa que recebeu empréstimo de documento.	
Registro de entrada de documentos	Instrumento de controle da entrada de documentos em um arquivo por transferência, recolhimento, reintegração, compra, arrematação, doação, legado ou depósito (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 72).	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Registro topográfico	Instrumento de controle sob a forma de lista ou quadro que indica, na ordem da numeração dos depósitos, salas, estantes e prateleiras, o lugar exato ocupado pelas unidades de arquivamento (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 73). Ver: catálogo de acervo.	Unidade de arquivamento é o recipiente, invólucro ou formato que se tomam por base para fins de acondicionamento e armazenamento (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 81) Exemplo: caixas, pastas, livros entre outros. Documento utilizado para gestão de arquivos correntes e intermediários. Atualmente o registro topográfico é utilizado em meio eletrônico, com conteúdo semelhante ao catálogo, porém com menor detalhamento. Os mais simples podem ser elaborados em planilhas eletrônicas ou tabelas de editor de texto. Em acervos mais complexos são utilizados sistemas de banco de dados.
Relação de recolhimento	Instrumento de controle da passagem de documentos do arquivo intermediário para o arquivo permanente (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 73). Ver: relação de transferência.	
Relação de transferência	Instrumento de controle da passagem dos documentos do arquivo corrente para o arquivo intermediário. (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 73) Também denominada: relação de remessa de documentos.	
Tabela de equivalência	Quadro que estabelece relação de concordância, entre diferentes notações dos mesmos documentos (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p. 79).	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Tabela de temporalidade	Instrumento de destinação, aprovado pela autoridade competente, que determina prazos para transferência, recolhimento eliminação e reprodução de documentos (CAMARGO, BELLOTTO, 2010, p.78).	

4.9.3 Subfunção: Gestão da informação técnica

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Catalogo de acervo	Lista de materiais de uma coleção. Biblioteca ou grupo de bibliotecas, ordenado de acordo com um plano definido (ARRUDA, 2002, p.51).	É o veículo principal para difundir o conteúdo da coleção, da biblioteca, pois é o conjunto de fichas eu determina a existência ou não de uma certa obra conhecida pelo autor, título, a sua localização e o que possui a biblioteca sobre um determinado assunto e onde pode ser encontrado (ARRUDA, 2002, p.51)
Relatório de pesquisa bibliográfica	Exposição de levantamento, a seleção e consequentemente o fichamento de documentos de interesse para o estudo de um determinado assunto (ARRUDA, 2002, p.161).	Pesquisa bibliográfica é o fornecimento de referências bibliográficas contidas em acervos, bibliografias e base de dados, a partir da demanda da informação sobre determinados assuntos previamente definidos (ARRUDA, 2002, p. 161).
Cartão de assinatura	Cartão utilizado para empréstimo de obra, que deve conter o nome do autor da obra, o titulo, número de registro, e sua localização na estante. Ver: ficha de controle de empréstimo	No momento do empréstimo, deverá ser anotado, no lugar apropriado, o nome do leitor, o seu numero de inscrição e a data em que a obra deverá ser devolvida. O cartão deve ser guardado em fichário organizado por data de devolução para melhor controle (ARRUDA, 2002, p.50).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Ficha de controle de empréstimo	Ficha com a finalidade de controlar, estatisticamente, o movimento de retiradas e devoluções. Ver: cartão de assinatura	Serve também para reclamar uma obra cuja data de devolução é ultrapassada, saber onde / com quem se encontra a obra de que um outro leitor precisa com urgência, avisar a um requerente que a obra só se encontra à disposição a partir de tal data. A diferença entre esta ficha e o cartão de assinatura é que o cartão é arrumado no fichário por data de devolução, enquanto que esta ficha de controle de empréstimo é arrumada por ordem alfabética de autor. Eles são exatamente iguais e esse desdobramento serve apenas para facilitar o controle (ARRUDA, 2002, p.50). Com a informatização dos acervos, esse documento passou a ser elaborado em meio eletrônico.
Índice de assuntos	Listagem alfabética ou sistemática de assuntos que indica a posição de cada assunto num documento ou numa coleção de documentos.	

4.10. Função: Técnica finalística

4.10.1 Subfunção: Desenvolvimento de produtos e projetos

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Desenho técnico	Representação gráfica de objeto, executada com o auxílio de instrumentos, indicando todos os seus detalhes construtivos. Ver: planta	Normalmente utilizado para equipamentos e peças. Desenhos de arquitetura são denominados plantas.
Diagrama	Representação gráfica esquematizada para um plano, um projeto, um fluxo de um processo, uma rotina, entre outros.	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Estudo de viabilidade econômica	Pesquisa ou análise para verificar se um projeto é capaz de proporcionar retorno adequado sobre o investimento que é efetuado e, portanto, se vale a pena implantá-lo (LACOMBE, 2009, p.273).	Também é utilizado na função diretiva
Memorial descritivo	Texto padronizado usado em engenharia, arquitetura, que acompanha os desenhos de um projeto, no qual são explicitados e justificados os critérios e soluções adotados (BELLOTTO, 2008, p.58).	
Planta	Representação gráfica, de projeção horizontal de um objeto, normalmente uma área ou construção. Ver dossiê de obra, desenho técnico.	
Projeto de produtos ou serviços	Esquema para desenvolvimento de um produto ou serviço técnico, considerando ações de planejamento, pesquisa, preparação e elaboração.	Do ponto de vista processual, o projeto pode ser caracterizado como um conjunto das atividades com um estado inicial definido e uma meta a ser alcançada e m determinado prazo, usando um conjunto de recursos e liderado por um responsável (LACOMBE, 2009, p.507). Por isso, pode ser composto de: plano de trabalho; cronograma de atividades; memorial descritivo;desenhos técnicos (quando de produtos ou de obras), relatório de acompanhamento técnico; planilha de acompanhamento orçamentário.
Relatório de desenvolvimento de projetos/produtos	Relatórios de acompanhamento de resultados da implantação de projetos ou serviços realizados.	

4.10.2 Subfunção: Planejamento e controle de produção

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Ordem de alteração de produção	Determinação técnica para elaboração de uma revisão documentada e aprovada de um produto ou especificação de processo. Também denominado: ordem de alteração de engenharia	A alteração de uma estrutura de produto só deve ser implementada depois de ter sido aprovada a ordem de alteração, que por sua vez também requer que todo o processo de validação do produto ou processo tenha sido concluído (PANITZ, 2006, p.51).
Quadro de produtividade	Gráfico estatístico de indicadores quantitativos e qualitativos de desempenho de unidade produtiva.	Aborda aspectos quantitativos ou qualitativos do desempenho da equipe. São colocados em lugares públicos para que todos tomem conhecimento. Os quadros de produtividade fornecem aos supervisores e aos subordinados informações a respeito do desempenho destes, mas ao mesmo tempo também agem como mecanismo impessoal de controle (CHIAVENATO, 2000, p.388).
Relatório de produção	Exposição quantitativa da produção ou execução de serviço em um determinado período. Também denominado: relatório de atividades (para prestação de serviço e organizações da sociedade civil)	Pode incluir documentos relativos à administração da produção diária ou mensal, nas áreas produtivas da instituição. Atualmente, muitos desses documentos são produzidos e arquivados eletronicamente.
Relatório fotográfico de execução de serviço	Registro de imagens captadas fotograficamente durante a execução do processo produtivo ou de serviço, para comprovar a realização do serviço. Também denominado: Registro fotográfico de execução de serviço	Mais comum em obras civis, compõe o Relatório de Acompanhamento técnico (de obra).

4.10.3 Subfunção: Gestão e controle de qualidade

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Certificado de qualidade	Documento emitido por entidade certificadora independente que assegura que o produto tem as qualidades e características divulgadas e terá um desempenho de acordo com as especificações do fabricante (LACOMBE, 2009, p.113).	
Certificado ISO 9000	Certificado de qualidade, emitido por entidade certificadora declarando que a organização possui ou implantou de forma adequada o sistema de gestão de qualidade.	A principal vantagem para a empresa é figurar na relação de empresas que dão prioridade à qualidade, assegurando aos clientes que organismos internacionais atestam a qualidade do produto. No Brasil são certificados, fornecidos pelo Inmetro, como órgão certificador oficial credenciado pela ISO, que atesta que um produto possui padrões de qualidade reconhecidos como excelentes em termos internacionais. A obtenção do certificado exige a implantação do sistema de gestão da qualidade, que obedece a padrões rigorosos e, na maioria dos casos, a empresa que o deseja contrata consultorias especializadas que auxiliam no processo de implantação. O processo precisa ser todo documentado e a empresa é periodicamente auditada para ser verificado se o sistema continua em vigor dentro dos padrões estabelecidos. É especialmente importante no caso de empresas exportadoras (LACOMBE, 2009, p.113).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Manual de normas e procedimentos técnicos	Conjunto de normas técnicas exigíveis para operação da produção de determinado produto ou serviço.	Podem ser externos (fornecidos por órgãos de produção de Normas Técnicas, como a ABNT) ou internos, produzidos pela própria instituição para realização de suas atividades.
Manual do sistema da qualidade	Manual de procedimentos operacionais do sistema qualidade de uma organização. Também denominado: manual da qualidade (NBR ISO 9001:2000).	O manual do sistema de qualidade deverá incluir: a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões; b) os procedimentos documentados estabelecidos para os sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles, e c) a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade (NBR ISO 9001:2000, item 4.2.2).
Relatório de controle de qualidade	Relatório gerencial que apresentam os resultados das atividades de controle de qualidade dos produtos de determinada fábrica	
Relatório de ensaio	Relatório de teste laboratorial, realizado para comprovar a qualidade de produto ou a regularidade de um processo. Também denominado: relatório de teste.	

4.9.4 Subfunção: Controle de atividades técnicas derivadas da regulação

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Certificado ISO 14.000	Certificado de qualidade declarando que a empresa que o possui obedece às normas de padrão ambiental da série ISO 14.000.	As normas da série ISO 14000 estabelecem padrões visando a gerenciar impactos ambientais que a empresa gera ou possa vir a gerar (LACOMBE, 2009, p.114).

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Estudo de impacto ambiental (EIA)	Documento técnico de avaliação das conseqüências para o ambiente decorrentes da realização de um projeto, elaborado antes do licenciamento ambiental.	O estudo de impacto ambiental foi instituído dentro da Política Nacional de Meio Ambiente através da Resolução do Conselho Nacional de Meio Ambiente - CONAMA 001/1986. A Resolução Conama 237/1997 define os estudos de impacto ambiental: "são todos e quaisquer estudos relativos aos aspectos ambientais relacionados à localização, instalação, operação e ampliação de uma atividade ou empreendimento, apresentado como subsídio para a análise da licença requerida, tais como: relatório ambiental, plano e projeto de controle ambiental, relatório ambiental preliminar, diagnóstico ambiental, plano de manejo, plano de recuperação de área degradada e análise preliminar de risco".
Licença ambiental	Autorização emitida pelo órgão ambiental competente, na qual ficam especificadas as condições, restrições e medidas de controle ambiental que deverão ser obedecidas para instalar, ampliar e operar um empreendimento (LACOMBE, 2009, p.378).	No Brasil, o licenciamento ambiental é regido pela Lei 6.938/1981 e pelas Resoluções do Conselho Nacional do Meio Ambiente – Conama 001/1986 e 237/1997. A licença ambiental é composta por: licença prévia, licença de instalação, licença de operação, projetos de implantação de programas ambientais, cronograma de desenvolvimento de programas ambientais.
Relatório de acompanhamento de projetos ambientais	Relatório que registra o progresso físico e financeiro do projeto em andamento, em um período de tempo. Também denominado: relatório de acompanhamento técnico	

ESPÉCIE / TIPO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS LEGAIS E TÉCNICOS
Relatório de Impacto Ambiental (RIMA)	Exposição das conclusões de estudo de impacto ambiental, que devem ser tornadas públicas.	O relatório deverá conter: a) os objetivos e as justificativas do projeto; b) a descrição do projeto e suas alternativas tecnológicas e de localização; c) a síntese dos resultados dos estudos de diagnóstico; d) a descrição dos prováveis impactos ambientais decorrentes do projeto; e) a caracterização da qualidade ambiental futura da área de influência: f) a descrição do efeito esperado das medidas atenuadoras previstas; g) o programa de monitoramento dos impactos; f) recomendações específicas para implantação (LACOMBE, 2009, p.534).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este é um trabalho de fronteira. Está entre a Administração, a Arquivística e a Diplomática. Utiliza temas e conteúdos já pesquisados pelos teóricos da Administração para subsidiar a reflexão arquivística, que é a base do trabalho. Por outro lado, ocupa-se de uma etapa pré-arquivística, a gênese documental. E utiliza conceitos da Diplomática para definir uma base metodológica voltada à identificação dos tipos documentais.

Nossa pretensão foi tentar identificar a relação entre os documentos e o que eles representam no ato de sua criação, antes de serem arquivados, para compreender quais são as condicionantes principais que os transformam em documentos de arquivo.

A importância de se compreender a dimensão jurídica e administrativa dos documentos de arquivo está na razão de ser deles próprios. Ao restabelecermos sua posição original no processo administrativo, conseguimos compreender de maneira adequada como e porque as funções arquivísticas de prova, testemunho e informação estão mais ou menos presentes em cada documento. *Como* diz Bellotto (2004, p.26),

> "para que o documento faça seu percurso natural de vida, da administração à história, isto é, da produção e tramitação administrativa à utilização científica e cultural, suas potencialidades devem ser reveladas. Cabe ao arquivista identificar, descrever, resumir e indexar. O historiador saberá selecionar, interpretar e 'explicar'. Entretanto, para que isso se realize, faz-se necessário que o fluxo não seja interrompido".

Entendemos que o fluxo a que se refere a autora tem início antes do arquivamento dos documentos, na fase de tramitação e uso. E, para manter o fluxo constante, entendemos que é necessário que se acompanhe a existência dos documentos de arquivo nas diversas fases do seu ciclo de vida.

Dentre os vários papéis do arquivista, parece-nos que o primeiro é dar acesso à informação, e para fazê-lo adequadamente ele deve compreender a ligação de cada documento com o seu contexto de produção, em outras palavras identificá-lo, para aí iniciar o efetivo tratamento arquivístico.

O conceito de identificação prevê uma etapa de análise do contexto administrativo em que o documento foi produzido que nem sempre fica clara ao arquivista. Muitas vezes esse contexto é tratado de maneira muito simplista, sem a percepção de todas as estruturas e ações que estão por trás de cada relatório. É como se a cada documento houvesse apenas uma ligação direta com o cumprimento de uma única atividade. É muito importante que se compreenda a dimensão de rede existente no conjunto de informações produzidas e registradas, que representa a interligação de todas as funções e atividades existentes em qualquer organização e que permite a consecução de seus objetivos.

As motivações da existência dos documentos e as funções administrativas que eles refletem estão no cerne do caminho percorrido até que se chegue ao arquivo. As condicionantes de gênese documental determinarão a posição do documento dentro da lógica orgânica das funções desempenhadas. Definirão o valor a ser atribuído a cada documento, de acordo com as leis, com as práticas administrativas e com a cultura organizacional que, em conjunto, configuram a existência de qualquer corpus documental, em qualquer organização.

A individualidade dos arquivos reside exatamente nesta combinação, nunca repetida integralmente de um fundo arquivístico para outro, sobre a existência daquelas determinadas condicionantes, naquele momento histórico, sobre determinadas circunstâncias ambientais. A isso chamamos contexto de produção.

É esta relação complexa, integrada, que produz o vínculo arquivístico dos documentos. As funções e atividades desempenhadas definem a existência do documento e as funções arquivísticas que ele cumprirá. Quando Luciana Duranti caracteriza o vínculo arquivístico, ela dá exatamente essa dimensão orgânica da produção documental. Retomamos aqui a definição para enfatizar a importância dessa discussão.

> "O vínculo arquivístico é originário, porque passa a existir quando um documento é criado (ou seja, quando, após ser elaborado ou recebido, é colocado à parte no fundo da pessoa física ou jurídica que o produziu ou recebeu para ação ou referência); é necessário, porque existe para todos os documentos (ou seja, um documento pode ser considerado de arquivo se adquire um vínculo arquivístico), e determinado, porque é qualificado pela função do documento no conjunto documental ao qual pertence (DURANTI, 1997, p.216).

Talvez venha dessa complexidade a dificuldade que os arquivistas têm demonstrado para realizar as etapas arquivísticas de classificação e avaliação. Compreender o vínculo arquivístico é compreender a lógica complexa do fluxo documental, de sua produção ao arquivamento e preservação.

Por outro lado não podemos nos esquecer da materialidade do objeto do nosso trabalho. A "informação orgânica" definida por Bruno Delmas não prescinde do documento. A informação deve estar registrada; é o registro que faz a prova. Mesmo no ambiente digital, virtual, é a condição de sua produção que torna o documento autêntico. "A condição dessa criação torna-os documentos de arquivo, como os demais, com as mesmas características e presunção de autenticidade. Escritos ou mais geralmente, inscritos, eles servem de referência ou prova" (DELMAS, 1996, p.440).

Da combinação das funções administrativas cumpridas com as estruturas formais utilizadas para apresentação daquele tipo de informação é que surge o documento de arquivo. Essa combinação traduz o objetivo desse trabalho, que foi o de definir a relação entre as funções administrativas e as características estruturais dos documentos na formação do seu vínculo arquivístico.

Ao estabelecermos a ligação entre as condicionantes administrativas, legais e culturais no contexto de produção e as estruturas formais representadas pelos tipos documentais, pretendemos contribuir para ampliar a compreensão global acerca da produção documental das organizações.

A predeterminação dos documentos públicos pelas regras legais muitas vezes nos faz esquecer que, além do Direito – ainda hoje o mecanismo mais importante que normaliza e dá legitimidade à produção documental nas organizações – há duas outras importantes condicionantes da gênese documental.

As teorias da Administração demonstram a importância do controle dos processos para a evolução das organizações no século XX. As funções administrativas definidas por Fayol (1970) tornaram-se a base do procedimento administrativo moderno nas organizações empresariais, de tal modo, que influenciaram todas as demais organizações da sociedade civil. A capacidade de analisar resultados presentes, comparando-os com resultados pregressos foi responsável por definir mudanças de rumo, revisões de planejamento e mudanças

culturais que ampliaram a capacidade produtiva em todas as áreas do conhecimento. Esse processo analítico somente pode ocorrer com a mediação do documento de arquivo.

Além do Direito e da Administração, a cultura organizacional cumpre um importante papel nessa mediação. A organização informal existente no interior de cada estrutura organizacional determina em que medida esse processo ocorrerá. É um fator preponderante na definição da atuação administrativa das organizações e influencia a produção documental na gênese e também na formação dos acervos de preservação das entidades.

Do ponto de vista da utilização do documento de arquivo, é a cultura de cada organização que define a profundidade da análise pregressa que se poderá realizar. A memória documental pode ser um instrumento de análise mais ou menos poderoso, dependendo do que a cultura organizacional compreende do conceito de "memória". Nas organizações privadas brasileiras, parece que o documento tratado como artefato ainda é o que predomina. Neste caso, o arquivista tem o importante papel de dar voz ao documento e tentar garantir a continuidade do seu fluxo, para que ao final do percurso, possa servir ao historiador como fonte de pesquisa.

A descrição das funções administrativas tal como foram apresentadas possibilita compreender a interligação existente entre elas e os documentos resultantes. É nessa interligação que se configura o vínculo arquivístico, daí sua importância. A descrição dos tipos documentais, por outro lado, dá a dimensão arquivística do processo como um todo, trazendo à tona a concretude da ação administrativa. Não se trata apenas de informação, mas sim de informação orgânica registrada, de modo a comprovar a realização das atividades e fornecer informação retrospectiva sobre a atuação da organização.

Como representante residual do processo administrativo é ao documento de arquivo que está destinado o dever de recuperar esse processo, quando necessário, para provar, testemunhar ou informar. Essas considerações foram o ponto de partida que utilizamos para analisar as funções e atividades encontradas nas organizações.

A existência de uma grande função de constituição jurídica da organização, anterior à sua própria existência, dando corpo e dimensão a ela é o que permite a

cada organização realizar os atos jurídicos a que se destina. É nessa função que se encontra a ligação direta da Arquivística com a Diplomática, na formalização dos atos e fatos jurídicos, de modo a atribuir-lhe a legalidade necessária à realização de seus objetivos em sociedade. É também a principal ligação com o Direito, na medida em que ele regula o cumprimento das obrigações existentes nas relações civis, determinando a realização uma série de funções e atividades pelas organizações.

A função de direção institucional inclui atribuições que aparecem em todas as áreas da organização, como planejamento, produção de normas e procedimentos, prestação de contas. Esperamos ter deixado claro ao longo da exposição que optamos por tratar dessas funções administrativas no nível estratégico. No nível gerencial e operacional, essas atribuições são realizadas de maneira similar, mas em âmbito mais restrito, com objetivos de médio e curto prazo. Em cada circunstância, elas serão configuradas em tipos documentais semelhantes, com conteúdo adequado à esfera de atuação que representam.

A função de gestão das relações de trabalho, cada vez mais abrangente e mais complexa, reflete em sua evolução, o crescimento em importância do trabalhador dentro das organizações. Dentre todas, talvez seja a função organizacional de maior abrangência das condicionantes que descrevemos no capítulo dois. É fortemente condicionada pelo Direito, na medida em que os processos de administração da relação de emprego e de saúde e segurança do trabalhador são mais regulados pela legislação. É fortemente influenciada pelas teorias da Administração, especialmente aquelas ligadas ao desenvolvimento profissional e à valorização das competências individuais, associadas à gestão da informação técnica, como mecanismo de ampliação da capacidade de produção de conhecimento dentro das organizações. E é a cultura organizacional que dirá como se dará esse processo em cada organização. Organizações com culturas mais burocráticas tendem a valorizar mais aspectos legais e administrativos do que organizações onde o aspecto informal das relações humanas é predominante.

A existência de uma função comunicacional nas organizações talvez tenha sido a maior descoberta dos cientistas sociais no século XX, para aplicação à Administração. A descoberta dos mecanismos de funcionamento do processo de comunicação e de como eles podem influenciar o meio em que ocorrem foram fundamentais para possibilitar sua utilização para as mais diversas finalidades

administrativas. Num contexto de mudança cultural constante, a teoria da Comunicação trouxe às organizações uma capacidade de influenciar seus públicos que até então não era conhecida.

Utilizando-se dos conceitos das teorias da Comunicação, a função de gestão mercadológica e comercial foi responsável por modificar completamente a relação comercial existente entre as organizações e seus públicos. A abordagem mercadológica, ao ampliar o significado do comércio, transformou a idéia de venda numa estratégia organizacional abrangente; um conjunto de ações, estrategicamente formuladas, que visam influenciar o público de cada organização com relação às idéias, produtos e serviços que ela realiza.

A função de gestão de materiais e patrimônio, assim como a gestão mercadológica, foi fortemente influenciada pela evolução da tecnologia, após o aparecimento dos sistemas de gestão empresarial (ERP). De controle rotineiro sobre almoxarifado e estoques passou a ser responsável pela gestão da cadeia de suprimentos das organizações, além de garantir a operação eficiente das demais funções administrativas e produtivas, controlando a logística necessária ao funcionamento das organizações.

Definida por Fayol como a responsável pela gestão de recursos financeiros e por garantir a existência do capital necessário para a realização das demais funções, de modo a manter a saúde financeira da empresa, a função de finanças continua a ter esse objetivo. Porém utiliza-se de ferramentas cada vez mais complexas do sistema financeiro para atingir sua finalidade.

A função contábil-fiscal, primeira e mais antiga função de registro comercial de que se tem notícia, mantém uma ligação direta com a função de constituição jurídica na medida em que é responsável por um dos principais pontos de relacionamento entre as organizações e os órgãos governamentais, a escrituração das transações mercantis, visando à apuração dos tributos devidos por cada organização. Também é a função contábil a responsável por gerar os principais documentos de prestação de contas das organizações para seus integrantes e demais membros da sociedade.

A função de gestão da informação, como função autônoma, a mais jovem entre todas as apresentadas até aqui vem ganhando importância num mundo em

que as organizações são cada vez mais dependentes da capacidade de obter e processar informações adequadas à realização de seus objetivos, em espaços de tempo cada vez menores.

E por fim, as muitas funções técnicas de caráter finalístico que existem nas organizações. Como já dissemos anteriormente, nossa intenção ao incluir essa função num trabalho especialmente voltado às atividades-meio das organizações, era apenas o de elencar algumas possibilidades de análise possíveis durante o processo de levantamento das funções existentes no âmbito das atividades-fim de cada organização. Depois de vários anos trabalhando em organizações dos mais variados tipos, desde indústrias de auto-peças, têxteis, de infra-estrutura, instituições bancárias, organizações da sociedade civil, como museus e entidades de preservação, percebemos que as categorias funcionais definidas pelos teóricos da produção são aplicáveis a todo tipo de organização. É claro que em cada circunstância específica haverá a necessidade de adaptações técnicas ligadas ao tipo de trabalho desenvolvido pela organização estudada, mas sempre haverá quatro grandes etapas no trabalho técnico. Uma etapa prévia, de planejamento de criação: a etapa de criação, onde os produtos são desenvolvidos, onde os projetos são elaborados, onde o objeto daquela organização é definido tecnicamente.

Há uma etapa operacional, produtiva, onde os projetos se concretizam: é onde as aulas são ministradas, os carros e televisores são produzidos, onde os serviços e as atividades filantrópicas são realizados. Ao final do processo de produção, há uma etapa posterior de avaliação e controle da qualidade do que foi realizado. Se esta é uma fase muito mais identificável nas indústrias, com seus sistemas de gestão da qualidade, não podemos esquecer que escolas também avaliam a produção dos alunos, os prestadores de serviço também devem avaliar os resultados para garantir a continuidade da prestação do serviço junto aos clientes. As lojas precisam fidelizar seus clientes, e para isso, é necessário avaliar o atendimento e garantir sua qualidade. E por último, há uma interface legal nas ações técnicas de grande parte das organizações. Sejam elas indústrias poluentes, ou concessionárias de serviços públicos, entidades filantrópicas, de preservação de patrimônio edificado ou de preservação ambiental, haverá necessidade de comprovantes de operação técnica ou de realizar projetos especiais para atender a legislação.

Todas essas ações, independentemente da sistemática de trabalho de cada organização, darão origem a documentos. A cada ação correspondem registros necessários ao cumprimento de uma obrigação legal, ao controle das ações administrativas e à preservação da memória, seja ela técnica ou cultural.

O quadro de espécies e tipos documentais elaborado como conclusão do trabalho demonstra a configuração documental da relação existente entre as diversas ações necessárias ao funcionamento de uma organização.

É nesse quadro que visualizamos efetivamente a ligação entre a Administração, a Diplomática e a Arquivística que mencionamos anteriormente. A "configuração que assume cada documento de acordo com a disposição e a natureza das informações nele contidas", definição do conceito de espécie documental, demonstra a existência de fórmulas convencionadas para realizar cada tipo de ação administrativa. A metodologia da Diplomática na identificação das espécies e tipos documentais deixa clara a necessidade de que existam padrões na produção documental administrativa de modo a garantir a autenticidade de suas ações.

Por outro lado, a constante evolução das técnicas administrativas e das teorias apresentadas ao longo do trabalho produziu mudanças significativas na produção documental tradicional. Como ressalta Vicenta Cortés Alonso (1986, p.420), as mudanças ocorridas na atividade administrativa influenciaram a estrutura dos documentos ao longo do tempo. A dinâmica do processo administrativo produz novos formatos, novas espécies e novos tipos documentais. Cabe ao arquivista estar atento às normas e princípios consolidados no momento em que realiza a identificação dos tipos documentais, de modo a que seu trabalho seja compreendido no âmbito administrativo.

Atualmente, essa influência é demonstrada também no intercâmbio de técnicas que as organizações públicas e privadas têm realizado. Algumas espécies e tipos documentais, originários de funções tradicionalmente públicas, vêm se tornando gradativamente comuns no ambiente privado. É interessante notar como as organizações têm utilizado mecanismos tradicionalmente públicos na prestação de contas de seus atos. A idéia de transparência na administração é um conceito originário da gestão pública que tem influenciado significativamente a atuação das organizações privadas. Sejam grandes empresas ou organizações da sociedade

civil, o conceito de gestão responsável tem modificado a produção documental. Um exemplo é o conceito de licitação na aquisição de bens e serviços. O formato de concorrência pública, mecanismo tradicionalmente utilizado para compras e contratações da administração pública, influenciou essa atividade em muitas empresas e organizações da sociedade civil, que passaram a adotar regulamentos para essa finalidade e a divulgar publicamente esse processo.

Outro exemplo é a publicação das ações administrativas. Com o mesmo objetivo de dar transparência às suas ações, muitas empresas e organizações da sociedade civil, têm divulgado documentos relativos aos atos financeiros e sociais das organizações em seus meios de comunicação regulares. Esse procedimento alterou a configuração de vários documentos e fez surgir outros, como os processos de concorrência pública citados anteriormente.

Essas mudanças deixam claro que o trabalho arquivístico depende tanto conhecimento técnico sobre as funções realizadas pela organização, como sobre a estrutura documental utilizada para o cumprimento dessas funções, pois como nos lembra Paola Carucci (1987, p.30).

> "A análise das características formais e substanciais dos documentos é indispensável para identificar as séries, para reconduzir documentos singulares aos arquivos de origem, para entender em quais relações se encontram os documentos referentes a um mesmo procedimento conservados em séries distintas. A análise diplomática do documento contemporâneo tem também, quando comparado ao documento mais antigo, o objetivo de contribuir para a historia da administração."

Uma consideração importante que não poderíamos deixar de fazer para concluir esse trabalho diz respeito à grande mudança nos processos administrativos representada pelo desenvolvimento dos sistemas de gestão empresarial e o aparecimento dos documentos eletrônicos. Como apresentamos no capítulo 2, a evolução tecnológica alterou fortemente o processo administrativo naquelas organizações onde os sistemas de gestão empresarial estão efetivamente implantados. Isso teve um impacto direto sobre a lógica da produção documental. Dentre as conclusões do estudo realizado por Saccol, Macadar e Soares (2003, P.177-183), os pesquisadores identificaram um aumento da formalização nas organizações. Pela descrição dos pesquisadores, o que parece ter ocorrido é que,

ao contrário de antes, onde apenas o resultado final ficava registrado, gerando documentos de arquivo, a partir da informatização uma nova parcela das operações passou a ser registrada também, fazendo parte da base de dados informacional de processamento.

Por outro lado, os documentos convencionais, impressos, foram reduzidos com o aumento do processamento em meio eletrônico das mesmas atividades, que agora ficam registradas em ambiente digital. Essa parece ser uma das duas grandes dificuldades dos arquivistas na atualidade, identificar quais são os novos documentos produzidos e onde estão os antigos documentos convencionais, migrados para o ambiente digital. A outra é compreender e diferenciar dentre esses, quais são os documentos de arquivo efetivamente, separando-os daqueles dados e informações, que registrados e recombinados, podem produzir novos documentos.

Mais uma vez, defendemos que é na compreensão das funções e atividades representadas por estes documentos que é possível identificá-los dentro da nova estrutura informacional das organizações.

Por isso, entendemos que a estrutura escolhida para apresentação do trabalho contribui para chamar a atenção dos pesquisadores para a possibilidade de realização de novos estudos, que congreguem pesquisas sobre as funções e sobre a tipologia documental característica das atividades-fim de uma série de diferentes tipos de organizações, desde os registros civis, as denominações religiosas, os hospitais, os clubes e times esportivos, as associações de classe, entre tantas outras possibilidades.

Acreditamos que é pelo aumento da compreensão sobre a abrangência das funções e tipos documentais - que configuram o objeto do trabalho arquivístico - que será possível aos profissionais de arquivo compreender de maneira mais completa as diversas faces das funções arquivísticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Suzana Margareth de. CHAGAS, Joseane. **Glossário de biblioteconomia e ciências afins**. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001:2000**. **Sistema de gestão de qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002

ASSOCIAÇÃO DOS ARQUVISTAS HOLANDESES. **Manual de arranjo e descrição de arquivos**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1973.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos Permanentes: tratamento documental**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

_____. **Diplomática e tipologia documental em arquivos**. 2ª ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2008.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria (org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 2007 (2ª ed), p.29-44.

BLOUIN JR. Francis X. A new perspective on the Appraisal of Business Records: a Review. **The American Archivist**, v. July 1979

BRANDELLI, Leonardo. **Teoria geral do direito notarial**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (CONARQ). **Câmara setorial sobre arquivos privados**. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm> Acesso em 20/03/2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (CONARQ). **Câmara setorial sobre arquivos de empresas privatizadas ou em processo de privatização**. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=196&sid=25> Acesso em 20/03/2011.

CAMARGO, Ana Maria. A. e BELLOTTO, Heloísa L. [et. al] **Dicionário de terminologia arquivística** (versão bolso). São Paulo: Centro de Memória da Educação FEUSP/FAPESP, 2010.

CARMONA, Concepción Mendo. Consideraciones sobre el concepto de documento privado. Signo. **Revista de História de la Cultura Escrita,** 3 (1996) Universidad de Alcalá de Henares, p.11-23.

CARUCCI, Paula. Genesis del Documento: redaccion, clasificacion y valor jurídico In: **Documento y archivo de gestión: diplomática de ahora mismo**. Carmona: Universidad Internacional Menéndez Pelayo, 1994 (Colección Biblioteca Archivística, 2)

_____. **Il documento contemporaneo: diplomatica i criteri di edizione**. Roma: La Nuova Itália Scientifica, 1987.

_____. **Le fonti archivistiche: ordinamento e conservazione**. Roma: La Nuova Itália Scientifica, 1983.

CHANDLER, Alfred D. **Mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana**. Madrid: Ministerio de Trabajo e Seguridad Social, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração – teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000, 3ª edição.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Barueri/SP: Manole, 2009

CORTÉS ALONSO, Vicenta. Nuestro modelo de análisis documental. **Boletim Anabad**, 36 (1986) n.3. p. 419-434

COSTA, João Armando Dalla ; FERNANDES, Adriana Sbica; Szmrecsanyi, Tamás. **Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: Aderaldo & Rothschield; Ribeirão Preto: ABPHE/Hucitec, 2008 (Coletânea de artigos das Conferências internacionais de história de empresas)

COTRIM, Gilberto. **Direito fundamental – instituições de direito público e privado**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COUTO, Ronaldo Costa. **Matarazzo**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2004 (2.vol).

DELMAS, Bruno Manifesto for a contemporary diplomatics: from institucional documents to organic information. **The American Archivist**. Chicago, V.59, n.4, Fall 1996, p. 438-452.

DURANTI, Luciana. **Diplomática: usos nuevos para una antigua ciencia**. Trad. Manuel Vasquez, Córdoba, 1995.

_____. Registros documentais contemporâneos como provas de ação. **Estudos Históricos**. Rio de Janeiro, vol. 7, nº 13,1994 p. 49-64

_____. The archival bond. **Archives and Museum Informatics** 11: 213–218, 1997. Disponível em : http://www.springerlink.com/content/p8t3216178381514/fulltext.pdf (acesso 16/02/2011)

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira; 1976.

FAYOL. Henri. **Administração industrial e geral**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FERON, Robert. **Organização da produção**. São Paulo: Hemus, 1971.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 27(4) out/dez 1987, p.7-18.

_____. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, p.15-27.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GAGETE. E, TOTINI, Beth. Memória Empresarial: uma análise de sua evolução. In: NASSAR, Paulo (org.) **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004, p.113-126.

GAGNON-ARGUIN, Louise. **Typologie des documents des organisations**: de la création à la conservation. Québec: Presses de L'Université du Québec, 1998.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **A empresa e a saúde do trabalhador**. São Paulo: Pioneira, Editora da Universidade de SP, 1988.

GONÇALVES, Miguel; LIRA, Miguel Maria Carvalho. Notícias acerca do desenvolvimento do método digráfico na Europa Ocidental. **Revista da Câmara de Técnicos Oficiais de Contas** - TOC Lisboa. Ano X nº 113, agosto 209. p. 32-42. Disponível em <http://www.ctoc.pt/downloads/files/1250778508_32a42.pdf > Acesso em 10.03.2011.

GONZALEZ PEDRAZA, J. Andrés. **Los archivos de empresa: lo que són y cómo se tratan**. Gijón, Asturias, 2009.

GONZÁLEZ PEDRAZA, J. Andrés, Los archivos de empresa: una aproximación" en: Archivamos. Valladolid, 10 (2º y 3º trimestre 2000), núm. 36 - 37, p. 40-42

GOULART, Silvana. **Patrimônio documental e história institucional**. Ed. Revista e atualizada. São Paulo: ARQ-SP, 2005 (Série Scripta)

GRUPO DE TRABAJO DE ARCHIVEROS MUNICIPALES DE MADRID. **Manual de tipología documental de los municipios**. Madrid: Consejería de Cultura, 1988. (Archivos, Estudios, 2)

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo, Vértice, Editora revista dos Tribunais, 1990.

HENTZ, Luiz Antonio Soares. A teoria da empresa no novo direito de empresa. **Jus Navegandi**, Teresina, ano 7, n.58, 1ago2002. Disponível em: http://jus.uol.com.br/revista/texto/3085 Acesso em 25.03.2011

HEREDIA HERRERA, Antonia. **En torno al tipo documental.** 2006. Publicação eletrônica. Mensagem recebida de hbellotto@yahoo.com.br, em 10/03/2011.

_____. Gestión documental y calidad. **Anais do VII Congresso de Archivologia del Mercosur**. Viña del Mar: Asoarchi, 2007.

HESSEL, José Ribeiro. Organização e métodos: exercícios. Porto Alegre: D.C. Luzzato Ed., 1987.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa** (versão digital). Disponível em : < http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm > (acessado em 10/02/2011)

INPI. Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Manual do usuário. Sistema E-Marcas. Versão 2.0**. Brasília: Inpi, Diretoria de Marcas, 2011 http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marcas/o%20que%20e%20marca Acesso em 10/10/2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA- IBGC. **Conceito de Governança Corporativa**. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17 Acesso em 10/10/2011.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS). **Marketing relacionado a causas**. Disponível em: <http://www.idis.org.br/iniciativas/marketing-relacionado-a-causas/marketing-relacionado-a-causas#_ftn1. Acesso em 10/10/2011.

IORIO, Cecília Soares. **Administração de pessoal**. São Paulo. Ed. Senac São Paulo, 2010.

KEEN, Peter G.W. **Guia Gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo; Summus Editorial, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LE GOFF, Jacques. Memória. In: **História e Memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 1992, p. 423-483.

LIMA, Miguel; SAPIRO, Arão; VILHENA, João Baptista; GANGANA, Maurício. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2007 (Série Gestão Empresarial)

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Atlas, 1981

LOPEZ, André P.Ancona. **Tipologia documental de partidos e associações políticas brasileiras**. São Paulo: Loyola, História Social USP, 1999. (Teses) p.81-133.

_____. **Como descrever documentos de arquivo**: elaboração de instrumentos de pesquisa. São Paulo: Arquivo do Estado, 2002 (Projeto como fazer, 6)

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomsom Learning, 2007

MACHADO, Daniel Carneiro. O novo Código Civil brasileiro e a teoria da empresa. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 56, 1 abr. 2002. Disponível em: <http://jus.uol.com.br/revista/texto/2901> . Acesso em 28/03/2011.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Edusp/Saraiva, 2003-2009 (3 volumes).

MARQUANT R. **Os arquivos e as modernas pesquisas econômicas e sociais**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1960.

MASTROPIERRO, María Del Carmen; CASANOVAS, Inés. **Archivos de empresa**. Buenos Aires: Alfagrama, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29ª edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

MILANI, Mario Sergio – **Da escrituração no novo Código Civil**. Comentários aos arts. 1179 a 1195 do código civil aprovado pela Lei n. 10.406, de 10.1.2002. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004.

MOREIRA, Júlio César Tavares, PAQUALE, Perrotti Pietrangelo, DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing**. São Paulo: Atlas, 2008 (4ª ed.).

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes. PEREIRA, L.C.Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações.** São Paulo: Difusão Editora, 2007.

NOGUEIRA, Fabiana Bezerra. **Glossário ilustrado de marketing**. Contribuição para a identificação de espécies e tipos documentais. São Paulo: IEB/USP, 2008. Monografia (Especialização em Organização de Arquivos)

NOUGARET, Christine; EVEN, Pascal (Coord.). **Les archives privées: manuel pratique et juridique**. Paris: La documentation Française, 2008.

NUÑEZ CONTRERAS, Luís. Concepto de Documento (1) In: **Archivística: estudios básicos**. Sevilla, Diputación Provincial, 1981 p. 25-44.

PANITZ, Carlos E. **Dicionário de logística, gestão de cadeia de suprimentos e operações**. Porto Alegre, Editora Alternativa cultural, 2006

PAZIN, Marcia C.C. **Arquivos de empresas: tipologia documental**. São Paulo: ARQ-SP, 2005 (Série Instrumenta III).

PIMENTEL, Fabrício Andrade Ferreira Girardin Pimentel. Registro de Títulos e Documentos. Aspectos Históricos e Pontos Contemporâneos Relevantes. In: GONÇALVES, Vania Mara Nascimento (org.) **Direito notarial e registral**. Rio de janeiro: Forense, 2008. p. 57-71

PINTO, José M.C; SANTOS, Paulo R. Elian; ARRUDA, Maria H.S. A arquivística e o sistema de gestão da qualidade em laboratórios de referência em Saúde. **Anais do VI Congresso de Arquivologia do Mercosul**. São Paulo: CEDIC/PUC-SP, 2005

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ed. Ática, 1987.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. Direito Comercial ou Direito Empresarial? – Notas sobre a evolução histórica do Ius Mercatorum. **Revista Atena**. IESB. Disponível em: <http://www.iesb.br/atena/arquivos/revista/artigo1.pdf> Acesso em 28/03/2011.

REAL DIAZ, Jose Joaquin. **Estudio diplomático del documento indiano**. Sevilha: Escuela de Estúdios Hispanoamericanos de Sevilla, 1970

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do, **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RODRIGUES, Ana Célia. **Diplomática contemporânea como fundamento metodológico da identificação de tipologia documental em arquivos**. São Paulo. Depto. De História – FFLCH/USP, 2008 (Tese de Doutorado).

_____. **Tipologia documental como parâmetro para gestão de documentos de arquivo: um manual para o município de Campo Belo (MG)**. São Paulo. Depto. De História – FFLCH/USP, 2002 (Dissertação de Mestrado).

RONDINELLI, Rosely Curi. **Gerenciamento Arquivístico de Documentos Eletrônicos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

ROTHMANN, Ian; COOPER. Cary. **Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SACCOL, Amarolinda Z.; MACADAR, Marie Anne; SOARES, Rodrigo Oliveiro. Mudanças Organizacionais e Sistemas ERP. In: SOUZA, Cesar Alexandre de, SACCOL, Amarolinda Zanela (org.) **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003 p. 173 a 189.

SACCOL, Amarolinda Z. Um olhar critico sobre modismos em tecnologia da informação: analisando o discurso dos vendedores de pacotes ERP. In: SOUZA, Cesar Alexandre de, SACCOL, Amarolinda Zanela (org.) **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003 p.324 a 347.

SANTOS, Paulo Elian. **Arquivos de cientistas: gênese documental e procedimentos para organização**. São Paulo: ARQ-SP, 2005 (Série Thesis 1).

SÃO PAULO (Estado). **Plano de classificação e tabela de temporalidade dos documentos da administração pública do Estado de São Paulo: atividades-meio**. São Paulo, Arquivo do Estado, 2005

SCHELLENBERG, T.R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. Trad. Nilza Teixeira Soares – 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Adelfino Teixeira da, **Organização e técnica comercial**. São Paulo, Atlas, 1974.

SMIT, Johanna W. O que é documentação. São Paulo: Brasiliense, 1987.

SZMRECSÁNYI, Tamás, MARANHÃO, Ricardo. **História de empresas e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Hucitec/ABPHE/Edusp/Imprensa Oficial, 2002

SOUZA, César Alexandre de, SACCOL, Amarolinda Zanela (org.) **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

SROUR, Robert Henri. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo, Atlas, 1966

TOGNOLI, Natália Bolfarini; GUIMARÃES, José Augusto Chaves. A organização do conhecimento arquivístico: perspectivas de renovação a partir das abordagens científicas canadenses. **Perspectivas em Ciências da Informação**. v.16, n.1. Belo Horizonte, jan/mar 2011, p. 21-44. Disponível em: < <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362011000100003> Acesso em 10/10/2011.

TONINI, Antonio Carlos. Metodologia para Seleção de Sistemas ERP: um estudo de caso. In: SOUZA, Cesar Alexandre de, SACCOL, Amarolinda Zanela (org.) **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 29 a 60

TORTELLA, Teresa. Los archivos empresariales. Su organización, conservación y uso. In: Erro, Carmen (org.). **Historia empresarial**. Argentina: Editorial Ariel, 2005. p. 135-152

TREWATHA, Robert L; NEWPORT, M. Gene. **Administração: funções e comportamento.** São Paulo. Saraiva, 1979.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe, 2006.

VALLS, Valéria Martins. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil**: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001. São Paulo: ECA/USP, 2005 (tese de doutorado)

_____. **O profissional da informação no sistema da qualidade nas empresas**: um novo espaço para atuação com ênfase no controle de documentos e registros da Qualidade. São Paulo: ECA/USP, 1998 (dissertação de mestrado)

VON ADAMOVICH, Eduardo Henrique Raymundo **Direito do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2010 3ª ed. Col Roteiros Jurídicos

LEGISLAÇÃO

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE.. Resolução 001, de 23 de janeiro e 1986. Implementação da Avaliação de Impacto Ambiental. Disponível em: < http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html > Acesso em 07/11/2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE. Resolução 237, de 19 de dezembro de 1997. Licenciamento Ambiental. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res97/res23797.html> Acesso em 07/11/2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE TRANSITO. Resolução 14, de 06 de fevereiro de 1998. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.denatran.gov.br/resolucoes.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Constituição (1988) Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 05 out.1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em 10 nov. 2011.

BRASIL. Decreto 3.048, de 06 de maio de 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3048.htm> Acesso em: 07/11/2011.

BRASIL. Decreto 4.073, de 03 de janeiro de 2002. Regulamenta a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Diário Oficial da União. Brasília DF, 4 jan.2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4073.htm> Acesso em 10 out.2011.

BRASIL. Decreto 76.900, de 23 de dezembro de 1975. Institui a Relação Anual de Informações Sociais – RAIs e dá ouras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 24 dez.1975. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D76900.htm>. Acesso em 07/11/2011

BRASIL. Decreto 95.247, de 17 de novembro de 1987. Regulamenta a Lei n° 7.418, de 16 de dezembro de 1985, que institui o Vale-Transporte, com a alteração da Lei n° 7.619, de 30 de setembro de 1987. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d95247.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Decreto-lei 486, de 03 de março de 1969. Dispõe sobre a escrituração mercantil e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 03 mar.1969.Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0486.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 556, de 25 de junho de 1850. Código Comercial. CLB de 185 T.11, p.57-238. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L0556-1850.htm> Acesso em 10/10/2011

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.453, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 09 ago.1943. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 21 dez.1964. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4591.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 4.923, de 23 de dezembro de 1965. Institui o Cadastro Permanente de Admissões e Dispensas de Empregados, estabelece medidas contra o desemprego e de assistência aos desempregados, e da outras Providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 26 jan.1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4923.htm> Acesso em 07/11/2011.

BRASIL. Lei 5.172, de 25 de outubro de 1996. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 31 out.1966. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm> Acesso em: 10/10/2011.

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 16 dez.1971. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 5.966, de 11 de dezembro de 1973. Institui o sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 12 dez. 1973. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5966.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 6.015, de 31 de dezembro de 1973. Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 31 dez. 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6015.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo a segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 23 dez.1977. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6514.htm Acesso em 07/11/2011> Acesso em 07/11/2011.

BRASIL. Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a política nacional de meio ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 02 set.1981. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6938.htm > Acesso em: 10/10/2011.

BRASIL. Lei 7.347, de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (vetado) dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 25 jul. 1985. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7347orig.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 8.036, de 11 de maio de 1990. Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 15 mai.1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8036consol.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 10. jan. 2007. Disponível: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 8.159, de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 28 jan.1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 8.212, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social institui o Plano de Custeio e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 14 ago.1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212cons.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei n° 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 24 dez.1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313cons.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 07 jul.1994. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 8.934, de 18 de novembro de 1994. Dispõe sobre o Registro Público de Empresas mercantis e atividades afins e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 21 nov.1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8934.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 9.250, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas físicas e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 dez.1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9250.htm Acesso em 07/11/201.

BRASIL. Lei 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos relativos à propriedade industrial. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 15 mai.1996. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm > Acesso em: 10/10/2011.

BRASIL. Lei 9.503, de 23 de setembro de 1997. Institui o Código Brasileiro de Trânsito. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 25 set.1997. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9503.htm > Acesso em: 10/10/2011.

BRASIL. Lei 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras

providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 17 fev.1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9605.htm > Acesso em: 10/10/2011.

BRASIL. Lei 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 19 fev. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm > Acesso em 10/10/2011. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 25 set.1997. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9503.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 20 fev. 1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9610.htm > Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 9.715, de 25 de novembro de 1998. Dispõe sobre as contribuições para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 26 nov. 1998. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9715.htm> Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm> Acesso em 10/10. 2011.

BRASIL. Lei 10.865, de 30 de abril de 2004. Dispõe sobre a Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social incidentes sobre a importação de bens e serviços e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 30 abr. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.865.htm > Acesso em: 10/10/2011.

BRASIL. Lei 11.438, de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 29 dez.2006. Edição extra. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11438.htm > Acesso em 10/10/2011

BRASIL. Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6o da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 set. 2008. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm> Acesso em: 10/10/2011.

BRASIL. Lei Complementar 07, de 07 de setembro de 1970. Institui o Programa de Integração Social. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 08 set. 1970. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp07.htm > Acesso em 10/10/2011.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Resolução CFP 002/2003. Define e regulamenta o uso, a elaboração e a comercialização de testes psicológicos e revoga a Resolução CFP n° 025/2001. Disponível em:

<http://www.pol.org.br/pol/export/sites/default/pol/legislacao/legislacaoDocumentos/resolucao2003_02.pdf > Acesso em 07/11/2011.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Manual de Orientação do Caged. Brasília, DF, 2010. Disponível em http://carep.mte.gov.br/caged/manual.pdf > Acesso em 10/10/2011.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portaria MTB 3.158, de 18/05/1971. Dispõe sobre a obrigatoriedade do livro de "Inspeção do Trabalho" Brasília, DF. 24 mai.1971. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/legislacao/portaria-n-3-158-de-18-05-1971.htm> Acesso em 01/11/2011.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portaria MTB 3.213, de 08 dejunho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras – NR – do Capítulo V, Título I, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. Disponível em: http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/63/mte/1978/3214.htm Acesso em 07/11/2011.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Instrução Normatva RFB 974, de 27 de novembro de 2009. Dispõe sobre a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF). Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/2009/in9742009.htm> Acesso em 07/11/2011.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Instrução Normativa RFB 1095, de 10 de dezembro de 2010. Dispõe sobre a apresentação da Declaração de Ajuste Anual do Imposto sobre a Renda referente ao exercício de 2011, ano calendário de 2010, pela pessoa física residente no Brasil. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/2010/in10952010.htm> Acesso em 07/11/2011

SÃO PAULO. SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE. Portaria CPRN 18/98, de 24/11/1998. Dispõe sobre a apresentação de cópia de RAP, de EIA e de RIMA em meio digital. Disponível em: < http://licenciamento.cetesb.sp.gov.br/legislacao/estadual/portarias/1998_Port_CPRN_18.pdf > Acesso 07/11/2011.

SÃO PAULO. SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE. Portaria DEPRN 17, de 30 de março de 1998. Estabelece a documentação inicial e novo procedimento para instrução de processos para licenciamento no âmbito do DEPRN. Disponível em: <http://sigam.ambiente.sp.gov.br/sigam2/repositorio/etmc/portaria_17.htm> Acesso em 07/11/2011.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ADKINS, Elisabeth. The development of business archives in the United States: an Overview and a personal perspective. **The American Archivist,** v. 60, n. 1997.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial Vivida: depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos**. São Paulo, Atlas, 1991.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Manual de levantamento da produção documental**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1986 (Publicações Técnicas, 44).

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos: Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995 (Publicações Técnicas, 47).

ARRUDA, Suzana Margareth de. Glossário de biblioteconomia e ciências afins. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

ATIENZA, Cecília. Documentação Jurídica. **Introdução à análise e indexação de atos legais**. Rio de Janeiro: Edições Achiamé Ltda, 1979

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. Tipologia documental em arquivos: novas abordagens. **Arquivo Rio Claro**. Rio Claro: 9 (1), p. 4-15, Jan.1990.

BELTRÃO, Odacir e BELTRÃO Mariúsa. **Correspondência. Linguagem & comunicação: oficial, comercial, bancária, particular**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

BERNARDES, Ieda Pimenta. **Como avaliar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998 (Projeto Como Fazer, vol.1)

BULGARELLI, Waldirio. **Estudos e pareceres de direito empresarial**: o direito das empresas. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais, 1980.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida. A Arquivística e a história da indústria. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL HISTÓRIA E ENERGIA 2**, 1999. Potencial Estratégico de cultura e negócios. São Paulo: Fundação Patrimônio Histórico da Energia de São Paulo, 2000. p. 145-154.

CARMO, José Luiz Vitu. **Pense grande**: dez historias de criatividade e determinação empresarial. São Paulo: Muiltiplic, 1991.

CARUCCI, Paola. **Le fonti archivistiche**: ordinamento e conservazione. Roma: La Nuova Itália Scientifica, 1983.

CAVALCANTI, Cláudia (org). **Documentos privados de interesse público**: o acesso em questão. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2005.

COLENGHI, Vitor Mature, O**&M e qualidade total**: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

COOK, Terry. Arquivos pessoais e arquivos institucionais: para um entendimento arquivístico comum da formação da memória em um mundo pós-moderno. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 21, p. 129-149, 1998.

COSTA, Antonio Tadeu. **Manual de segurança e saúde no trabalho**. Normas Regulamentadoras NRs. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008

COX, RICHARD J.; SAMUELS, Helen W. The archivist's first responsability: a research agenda to improve the identification and retention of records of enduring value. **The American Archivist**, v. 51,p. 28-42, 1988.

CRUZ MUNDET, José Ramon. **La gestión de los documentos em las organizaciones**. Montevidéo: Archivo general de la Nación; Archivo General de la Universidad, 2007. (Conferência proferida na Universidade de la República, Montevidéo, 5/03/2007).

CUNHA, Murilo Bastos de. CAVALCANTI. Cordélia Robalinho de O. Dicionário de biblioteconomia e arquivologia. Brasília,DF: Briquet de Lemos / Livros, 2008.

DESERNO, Ineke The value of international business archives: the importance of the archives of multinational companies in shaping cultural identity. **Arch Sci** (2009) 9:215–225

DICIONÁRIO CALDAS AULETE (versão digital) Lexicon Editora Digital, 2008 Disponível em : http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete_digital Acesso em 22/10/2011.

DUCHEIN, Michel. O respeito aos fundos em arquivística: princípios teóricos e problemas práticos. Trad. Maria Amélia Gomes Leite. **Arquivo & Administração**. Rio de Janeiro, v. 10-14, p. 14-33, abr. 82 / ago 86.

ERRO, Carmen, **Historia empresarial**: pasado, presente, futuro. Barcelona: Ariel, 2003 (E-book)

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, Aline Ouriques Freire. A empresa e o terceiro setor no brasil: da busca exclusiva do lucro à concepção de empresa social. **Revista Areópago Jurídico**. Ano 2. v.8. out-dez/2009 - p.100-115 – Disponível em http://www.faimi.edu.br/v8/RevistaJuridica/Edicao8/terceiro%20setor%20-%20aline.pdf – acessado em 28.03.2011.

FERREIRA, Ademir Antonio, PEREIRA, Maria Isabel, REIS, Ana Carla Fonseca. **Gestão empresaria: de Taylor aos nossos dias**. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FOGERTY, James E. Introduction. Archives and Business in the International Age. **The American Archivist**, v.60 n.1 – 1997 p. 4.-7

GARCIA ORO, Clasificación y tipologia documental. In: RIESCO TERRERO, Angel (Editor). **Introdução a La Paleografia e La Diplomática General**. Madri: Editorial Sintesis, 1999.

GARCIA RUIPÉREZ, Mariano. Los estúdios de tipologia documental municipal. Universidad Complutense Madrid, sd disponível em: http://www.ucm.es/info/mabillon/articulos/estados/tipologia.htm - acesso em 04/02/2011.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. Harbra, 1997

GOMES, Luiz Souza. **Dicionário econômico-comercial e financeiro**: terminologia de economia, finanças, comércio e contabilidade. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1962.

GONÇALVES, Vania Mara Nascimento (org.) **Direito notarial e registral**. Rio de janeiro: Forense, 2008.

GOUVEIA, **Contabilidade básica**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Harbra, 2001

GRAZZIOLI, Airton; RAFAEL, Edson José. Considerações Gerais sobre Associação e Fundação. São Paulo: Associação Paulista de Fundações, 2010. Disponível em http://www.apf.org.br/portal/artigo-interna.php?ArtigoID=42 (acessado em 10/06/2011)

GUIMARÃES, José Augusto Chaves. RABELLO, Rodrigo. A Contribuição metodológica da Diplomática para a Análise Documental de Conteúdo em Arquivos e Bibliotecas. IN: Richter, Eneida I. S.; ARAÚJO, João Cândido G. **Paleografia e Diplomática no Curso de Arquivologia UFSM**. Santa Maria, RS: FACOS – UFSM, 2007

HANDY. Charles. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HEREDIA HERRERA, Antonia. **Archivistica General**. Sevilla: Diputación Provincial, 1993.

HIRASHIKI, Sandra. **Entre tramas e entremeios**: informação, memória e cultura nas organizações. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005 (TCC).

HIVES, Christopher L. History, Business Records and Corporate Archives in North America. **Archivaria**, 22. XXX Disponível em: http://journals.sfu.ca/archivar/index.php/archivaria/article/download/11301/12241 Acesso em 20.02.2011.

BRIGHAM, Eugente F; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1999.

JENKINSON, Hilary. **A manual of archive administration**. A reissue of the revised second edition with an introduction and bibliography by Roger H. Ellis (1937). London: Perdy Lund, Humphries & Co. 1966.

JOHN, Richard R. Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D. Chandler, Jr. s, The Visible Handafter Twenty Years. **Business History Review**, v. 71 (Summer 1997): 151-200

LACERDA, Vanessa Gramini; FARIA, Danielle, Parolari. **Noções básicas de direito para administradores e gestores**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2004

LAFER, Celso. O público e o privado suas configurações contemporâneas para a temática dos arquivos. In: INSTITUTO FERNANDO HENRIQUE CARDOSOS. Seminário Documentos Privados de interesse público: o acesso em questão. São Paulo: IFHC, 2005, p. 33-50

L'ARCHIVO NELLA REALTÀ DELLE IMPRESE - Workshop, 1999, Pisa. **Anais**. Pisa, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, 1999.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAS, Sabine. GAGNON-ARGUIN, Louise. Pour un approfondissement de la "notion" de dossier das la gestion dl'information organique et consignée d'une organization. **Archives**, v.35, n. 1 -2, 2003-2004 p. 29 a 48 – Disponível em: http://www.archivistes.qc.ca/IMG/pdf/35-1-2-masgagnon-arguin.pdf Acesso em 10/02/2011.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michele. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. A Crise da memória, história e documento: reflexões para um tempo de transformações. In: SILVA, Zélia Lopes da (org.). **Arquivos, Patrimônio e Memória**. São Paulo: Editora da Unesp / FAPESP, 1999, p.11-29 (Seminários & Debates).

MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. Memória, História e Arquivo: reflexões para um tempo de transformações. **Anais do 10º Congresso Brasileiro de Arquivologia**. São Paulo, AAB, 1998 (CD-ROM)

MICHAELLIS **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 1998-2009 (versão digital) disponível em: http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php Acesso em 10/10/2011.

MORAIS, Roberto Rodrigues. Obrigações contábeis e tributárias do terceiro setor. São Paulo: Associação Paulista de Fundações, 2010. Disponível em: http://www.apf.org.br/portal/artigo-interna.php?ArtigoID=35 Acesso em 10/06/2011.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

NASH, Michael. Business history and archival practice: shifts in sources and paradigms. In: O'TOOLE, James M. **The records of American business**. Chicago: The society of American Archivists, 1997, p.11-39.

NASSAR, Paulo (org.) Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

O'TOOLE, James M. (org) **The records of American business**. Chicago: The society of American Archivists, 1997.

PARKINSON, Jane. **Accountability in archival science**. University of British Columbia, 1993 Master of Archival Studies (Dissertação de Mestrado)

PAZIN, Marcia C.C. Tipologia documental como instrumento de avaliação. **Anais do I Congresso Nacional de Arquivologia**. Brasília, 23 a 26/11/2004.

PERROTI, Edoardo. VASCONCELLOS, Eduardo. **Gestão de áreas técnicas: um guia para administrar departamentos técnicos e industriais**. São Paulo: Atlas, 2010.

PUT, Eddy. Dépassée ou innovante? La recherche typologique des sources d'archives de l'époque moderne (16ième-18ième siécles). **15ème Congrès international des Archives**. Viena, 23-29 agosto,2004. Disponível em :<http://www.vien2004.ica.org> Acesso em 10.01.2011.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. Direito comercial ou direito empresarial? Notas sobre a evolução histórica do *Ius Mercatorum*. **Revista Atena**. Iesb. Disponível em: <http://www.iesb.br/atena/arquivos/revista/artigo1.pdf > Acesso em 28.03.2011.

RIBEIRO, Luis Paulo Aliende. **Regulação da função pública notarial e de registro**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICOEUR, Paul. A **memória, a história, o esquecimento**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2007. (Capítulo – Fase documental a Memória Arquivada, p.155-192

RIESCO TERRERO, Angel (Editor). **Introdução a la paleografia e la diplomática general**. Madri: Editorial Sintesis, 1999.

RODRIGUES, Ana Célia. Da abordagem clássica da diplomática a moderna tipologia: a trajetória de um referencial metodológico para a identificação de documentos de arquivo. IV. Encontro de Paleografia e Diplomática, ocorrido durante o **II Congresso Nacional de Arquivologia**, Porto Alegre, 23 a 27/07/2006 (Comunicação).

SALGADO, Lúcia Helena. Agências regulatórias na experiência brasileira: um panorama do atual desenho institucional. Texto para discussão n.941. Rio de Janeiro: IPEA, 2003. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/pub/td/2003/td_0941.pdf > Acesso em 20/03/2011.

SILVA, Armando Malheiro. Arquivística, Biblioteconomia e Museologia: do empirismo patrimonialista ao paradigma emergente da ciência da informação. **Integrar: Congresso Internacional de Arquivos, Bibliotecas, Centros de Documentação e Museus**. 1, 17-18 set/2002, São Paulo, SP. Textos: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2002 p. 573-607.

SOUBHIA, Fernando Paiva. Breves considerações sobre a função notarial enquanto função pública e função privada: submissão ao regime jurídico misto. **Revista @reópago jurídico** - ano3 - edição nº 11 (julho a setembro de 2010) Disponível em <http://www.faimi.edu.br/v8/RevistaJuridica/edicao11/5-%20%20fun%C3%A7%C3%A3o%20notarial%20-%20Fenando.pdf> Acesso em 28.03.2011.

SOUSA,Sara Barbosa de. **Memória empresarial: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica?** São Paulo: USP, 2010 (dissertação de mestrado)

SZTAJN, Rachel. **Teoria jurídica da empresa**: atividade empresária e mercados. São Paulo, Atlas, 2004.

TAMAYO, Alberto. Segunda parte: Diplomática. In: **Archivística, Diplomática y Sigilografia**. Madrid: Cátedra, 1996. p. 55 a 270.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Portaria GR nº 3083, de 23 de outubro de 1997. Institui o Sistema de Arquivos da Universidade de São Paulo – SAUSP e dá outras providências. Suplemento do D.O.E volume 107, número 206, de 25/10/1997,

YEO, Geofrey. Concepts of record (1):evidence, information, and persistent representations. **The American Archivist**. v.70. 315-343. Disponível em: http://archivists.metapress.com/content/u327764v1036756q/fulltext.pdf Acesso em 18/02/2011.

APÊNDICE: ÍNDICE REMISSIVO DO QUADRO DE ESPÉCIES E TIPOS DOCUMENTAIS

Obs.: os termos remetem ao número da função, subfunção ou atividade correspondente no quadro de tipos documentais.

- Acordo coletivo de trabalho, 4.3.1
- Acordo de acionistas, 4.1.1
- Acordo de compensação de horas, 4.3.1.1
- Adiantamento de despesa, ver vale de caixa, 4.7.2
- Advertência, ver carta de advertência, 4.3.1.1
- Agenda de reunião, ver pauta de reunião, 4.1.1
- Almanaque, 4.4
- Alteração de pedido, ver declaração de alteração de pedido, 4.6.2
- Amostra, 4.5.1.4
- Análise de marketing, ver relatório de análise mercadológica, 4.5.1.1
- Anuário de propaganda, 4.5.1.3
- Anuário, ver almanaque, 4.4
- Anúncio classificado, ver anúncio publicitário, 4.5.1.3
- Anúncio cooperativo, ver anúncio publicitário, 4.5.1.3
- Anúncio de merchandising, 4.5.1.3
- Anúncio luminoso, ver painel publicitário, 4.5.1.3
- Anúncio publicitário, 4.5.1.3
- Anúncio sanduíche, ver anúncio publicitário, 4.5.1.3
- Apólice de Seguro, 4.6.5
- Apostila de treinamento ou de curso, 4.3.3.3
- Arte-final, 4.4
- ASO, ver atestado de saúde ocupacional, 4.3.2
- Ata de assembléia geral extraordinária, ver ata de assembléia, 4.1.1
- Ata de assembléia geral ordinária, ver ata de assembléia, 4.1.1
- Ata de assembléia, 4.1.1
- Ata de eleição da comissão interna de prevenção de acidentes, 4.3.2
- Ata de reunião, 4.1.1
- Ata de reunião da comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), 4.3.2
- Ata de reunião de diretoria, ver ata de reunião, 4.1.1
- Ata de reunião do conselho de administração, ver ata de reunião, 4.1.1
- Ata de reunião do conselho fiscal, ver ata de reunião, 4.1.1
- Atestado de capacidade técnica, 4.1.5
- Atestado de saúde ocupacional (ASO), 4.3.2
- Atestado médico, 4.3.1.2
- Auto de ação judicial, 4.1.2

- Auto de processo judicial, ver auto de ação judicial, 4.1.2
- Auto de processo sancionatório, 4.1.2
- Auto de reclamação trabalhista, 4.1.2
- Autorização de descarte, ver lista de eliminação, 4.9.2
- Autorização de inserção, ver ordem de inserção, 4.5.1.2
- Avaliação 360º, ver relatório de avaliação 360º, 4.3.3.4
- Avaliação de cargo, ver plano de avaliação, 4.3.3.4
- Aviso de crédito, 4.7.2
- Aviso de débito, 4.7.2
- Aviso de edital, ver edital de convocação, 4.1.1
- Aviso de promoção, 4.3.1.1
- Aviso prévio de férias, 4.3.1.2
- Balancete de verificação, 4.8.3
- Balancete, ver Balancete de Verificação, 4.8.3
- Balanço patrimonial, ver balanço, 4.8.4
- Balanço social, 4.2.3
- Balanço, 4.8.4
- Bandeirola, 4.5.1.4
- Banner, 4.4
- Barômetro de vendas, ver relatório de monitoramento de vendas, 4.5.2
- *Blue-sheet*, ver ordem de serviço, 4.5.1.3
- Boletim empresarial, ver jornal institucional, 4.4.2
- Boletim interno, 4.4
- Boleto bancário, 4.7.2
- Borderô de depósitos bancário, 4.7.2
- Borderô, 4.7.2
- Borrador, 4.8.3
- Briefing, 4.5.1.3
- Brinde - objeto promocional, 4.5.1.4
- Broadside, 4.5.1.3
- Button, 4.5.1.4
- Cadastro de candidatos, 4.3.3.2
- Cadastro de consumidores, ver Relação de mala direta, 4.5.1.5
- Caderneta de conta, 4.5.2
- CAGED, ver declaração ao cadastro geral de empregados e desempregados, 4.3.1.4
- Calendário anual de reuniões da comissão interna de prevenção de acidentes, 4.3.2
- Calendário promocional, 4.5.1.4
- Canhoto de nota fiscal, 4.7.3

- Carta de advertência, 4.3.1.1
- Carta de aviso, ver Aviso de crédito, 4.7.2
- Carta de cobrança, 4.7.4
- Carta de convenção, ver convenção de condomínio, 4.1.1
- Carta de crédito, 4.7.2
- Carta de demissão, 4.3.1.1
- Carta, 4.4.1
- Cartão de assinatura, 4.9.3
- Cartão de crédito, 4.7.2
- Cartão de débito, 4.7.2
- Cartão de ponto, ver folha de freqüência, 4.3.1.2
- Cartão de visitas, 4.4.2
- Cartão postal, 4.4
- Cartão resposta, 4.5.1.5
- Carta-patente , 4.1.3
- Cartaz de ponto de venda, ver cartaz promocional, 4.5.1.4
- Cartaz promocional, 4.5.1.4
- Cartaz, 4.5.1.3
- Cartazete, ver cartaz promocional, 4.5.1.4
- Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), 4.3.1.1
- Cártula, ver título de crédito, 4.7.2
- *Case history*, 4.5.1.3
- CAT, ver comunicado de acidente de trabalho, 4.3.2
- Catálogo comercial, ver catálogo de produtos, 4.5.2
- Catálogo de acervo, 4.9.2
- Catalogo de acervo, 4.9.3
- Catálogo de Clientes, 4.5.2
- Catálogo de produtos, 4.5.2
- Catálogos de fornecedores, 4.6.2
- Cautela, 4.1.4
- CDB, ver certificado de depósito bancário, 4.7.2
- Cédula hipotecária, 4.7.2
- Cédula pignoratícia, 4.7.2
- Certidão de desembaraço alfandegário, 4.6.2
- Certidão de matrícula de Imóvel, 4.1.4
- Certidão de protesto, 4.7.4
- Certidão negativa de débito, 4.8.4
- Certificado de ação, 4.1.4

- Certificado de auditoria, 4.8.1
- Certificado de debênture, 4.1.4
- Certificado de depósito bancário (CDB), 4.7.2
- Certificado de embarque, ver conhecimento de transporte, 4.6.1
- Certificado de embarque, ver manifesto de carga, 4.6.1
- Certificado de garantia de produtos, 4.6.3
- Certificado de Garantia, 4.5.2
- Certificado de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, 4.1.1
- Certificado de origem, 4.6.1
- Certificado de qualidade, 4.10.3
- Certificado de registro de marca, 4.1.3
- Certificado de registro e licenciamento de veículos (CLRV), 4.1.3
- Certificado digital, 4.9.1
- Certificado ISO 14.000, 4.10.4
- Certificado ISO 9.000, 4.10.3
- Cheque, 4.7.2
- Circular, 4.4.1
- Clichê, 4.4
- Clipping, 4.4.3
- CND, ver certidão negativa de débito, 4.8.4
- CNPJ, ver certificado de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, 4.1.1
- Código de ética, 4.2.2
- Comercial, ver anúncio publicitário, 4.5.1.3
- Comprovante contábil, 4.8.2
- Comprovante de publicação, 4.5.1.3
- Comprovante de publicidade legal, 4.1.1
- Comprovante de veiculação, 4.5.1.3
- Comunicado de acidente de trabalho (CAT), 4.3.2
- Comunicado de aviso prévio, 4.3.1.1
- Comunicado de dispensa, 4.3.1.1
- Comunicado, 4.4.1
- Conciliação bancária, ver relatório de reconciliação bancária, 4.7.2
- Conhecimento de carga, ver conhecimento de transporte, 4.6.1
- Conhecimento de despacho, ver conhecimento de transporte, 4.6.1
- Conhecimento de embarque, ver conhecimento de transporte, 4.6.1
- Conhecimento de frete, ver conhecimento de transporte, 4.6.1
- Conhecimento de transporte, 4.6.1
- Contracheque, ver demonstrativo de pagamento de salário, 4.3.1.2

- Contrato, 4.1.5
- Contrato comercial, 4.1.5
- Contrato de adesão, 4.1.5
- Contrato de afretamento, 4.6.1
- Contrato de compra e venda de imóvel, 4.1.5
- Contrato de compra e venda, 4.1.5
- Contrato de concessão, 4.1.5
- Contrato de edição, 4.1.5
- Contrato de empréstimo e financiamento, 4.1.5
- Contrato de estágio, ver Termo de compromisso de estágio, 4.3.1.1
- Contrato de exclusividade, 4.5.2
- Contrato de fiança, 4.1.5
- Contrato de frete, ver contrato de afretamento, 4.6.1
- Contrato de licenciamento, 4.1.3
- Contrato de locação, 4.1.5
- Contrato de patrocínio, 4.1.5
- Contrato de prestação de serviço, 4.1.5
- Contrato de trabalho, 4.3.1.1
- Contrato social, 4.1.1
- Controle de estoque de almoxarifado, ver ficha de estoque, 4.6.3
- Convenção coletiva de trabalho, 4.3.1
- Convenção de condomínio, 4.1.1
- Convênio, 4.1.5
- Convite de evento promocional, 4.5.1.4
- Copiador de cartas, 4.8.3
- Corrigenda, ver errata 4.4
- Costaneira, ver borrador, 4.8.3
- Cronograma de manutenção de equipamentos, 4.6.4
- Cronograma de manutenção de veículos, 4.6.1
- Cronograma de parada de máquina, ver cronograma de manutenção de equipamentos, 4.6.4
- Cronograma de treinamento, ver relação de programação de treinamento, 4.3.3.3
- CTPS, ver carteira de trabalho e previdência social, 4.3.1.1
- Cupom de desconto, ver cupom promocional, 4.5.1.4
- Cupom promocional, 4.5.1.4
- Cupom, 4.5.1.4
- Currículo, 4.3.3.2
- DACON, ver demonstrativo de apuração de contribuições sociais, 4.8.4
- DAM / DARM, ver documento de arrecadação municipal, 4.8.2

- DANFE, ver documento auxiliar de nota fiscal eletrônica, 4.8.2
- DARF, ver documento de arrecadação de receitas federais, 4.8.2
- DCTF, ver declaração de débitos e créditos tributários federais, 4.8.4
- Debênture, ver certificado de debênture, 4.1.4
- Declaração ao cadastro geral de empregados e desempregados (CAGED), 4.3.1.4
- Declaração de alteração de pedido, 4.6.2
- Declaração de débitos e créditos tributários federais (DCTF), 4.8.4
- Declaração de deslocamento, 4.3.1.1
- Declaração de encargos de família, 4.3.1.1
- Declaração de imposto de renda retido na fonte (DIRF), 4.3.1.4
- Declaração de informações econômico-fiscais da pessoa jurídica (DIPJ), 4.8.4
- Declaração de opção de vale refeição, ver termo de opção para vale refeição e vale alimentação, 4.3.1.1
- Declaração de renúncia ao vale transporte, 4.3.1.1
- Demonstração do resultado, 4.8.4
- Demonstrações contábeis, ver demonstrações financeiras, 4.8.4
- Demonstrações financeiras, 4.8.4
- Demonstrativo de apuração de contribuições sociais (DACON), 4.8.4
- Demonstrativo de pagamento de salário, 4.3.1.2
- Descrição de cargo, ver relatório de descrição de cargo, 4.3.3.1
- Desenho técnico, 4.10.1
- Desenho técnico de embalagem, 4.5.1.2
- Diagrama, 4.10.1
- Diagrama de blocos, ver fluxograma, 4.2.2
- Diagrama de fluxo de dados, ver fluxograma de sistemas, 4.9.1
- Diário auxiliar, 4.8.3
- Diário de Contas correntes, 4.8.3
- Diário, 4.8.3
- DIPJ, ver: declaração de informações econômico-fiscais da pessoa jurídica, 4.8.4
- Diretriz organizacional, ver manual de políticas, 4.2.2
- Disco diagrama de tacógrafo, 4.6.1
- Discurso, 4.4.3
- Display, 4.5.1.4
- Distrato, 4.1.5
- Documentação de sistema, ver manual de operação de sistema, 4.9.1
- Documento auxiliar de nota fiscal eletrônica (DANFE), 4.8.2
- Documento de arrecadação de receitas federais (DARF), 4.8.2
- Documento de arrecadação municipal (DAM / DARM), 4.8.2
- Dossiê de criação de marca, 4.4.5

- Dossiê de evento, 4.5.1.4
- Dossiê de Incorporação de imóveis, 4.1.4
- Dossiê de obra, 4.6.4
- Dossiê de Patrocínio, 4.5.1.6
- Dossiê de projeto de comunicação, 4.4.2
- Duplicata mercantil, 4.7.2
- Duplicata, ver duplicata mercantil, 4.7.2
- Edital de convocação de assembléia, ver edital de convocação, 4.1.1
- Edital de convocação de reunião de diretoria, ver edital de convocação, 4.1.1
- Edital de convocação de reunião do conselho de administração ver edital de convocação, 4.1.1
- Edital de convocação, 4.1.1
- EIA, ver estudo de impacto ambiental, 4.10.4
- Encarte, 4.4
- Entrevista, 4.4.3
- Envelope de pagamento, ver demonstrativo de pagamento de salário, 4.3.1.2
- Errata , 4.4
- Escritura pública de compra e venda de imóvel, 4.1.3
- Especificação de produto, ver relatório de especificação técnica, 4.5.2
- Especificação técnica, ver relatório de especificação técnica, 4.5.2
- Estatuto, 4.1.1
- Estudo de ciclo de vida mercadológico , ver gráfico de ciclo de vida do produto, 4.5.1.2
- Estudo de impacto ambiental (EIA), 4.10.4
- Estudo de viabilidade de produto, 4.5.1.2
- Estudo de viabilidade econômica, 4.10.1
- Extrato bancário, 4.7.2
- Faixa de gôndola, 4.5.1.4
- Faixa, 4.5.1.4
- Fascículo, 4.4
- Fatura, 4.7.3
- Ficha de controle de empréstimo, 4.9.3
- Ficha de controle de empréstimos, ver planilha de controle de empréstimos, 4.9.2
- Ficha de estoque, 4.6.3
- Ficha de proposta de emprego, 4.3.3.2
- Ficha de registro de empregado, ver livro de registro de empregado, 4.3.1.1
- Ficha de solicitação de emprego, ver ficha de proposta de emprego, 4.3.3.2
- Ficha *kanban*, ver ficha de estoque, 4.6.3
- Filipeta, 4.4
- Filmete, 4.5.1.3

- Flâmula, 4.5.1.4
- Fluxograma de sistema, 4.9.1
- Fluxograma, 4.2.2
- Folder Institucional, 4.4.2
- Folder promocional, 4.5.1.4
- Folder, 4.4
- Folha de dados de produto, 4.5.1.3
- Folha de freqüência, 4.3.1.2
- Folha de pagamento, 4.3.1.2
- Folha de ponto, ver folha de freqüência , 4.3.1.2
- Folha de vencimentos, ver folha de pagamento, 4.3.1.2
- Folha de verificação de estoque, ver relação de inventário, 4.6.3
- Folhetão, ver broadside, 4.5.1.3
- Folheto institucional, 4.4.2
- Folheto promocional, 4.5.1.4
- Folheto sanfonado, ver folder, 4.4
- Folheto, 4.4
- Formulário de proposta de emprego, ver ficha de proposta de emprego, 4.3.3.2
- Fotolito, 4.4
- Funcionograma, 4.2.2
- Galhardete, 4.5.1.4
- Gargaleira, 4.5.1.4
- Gate folder, 4.4
- GFIP, ver: guia de recolhimento do fundo de garantia do tempo de serviço e informações à previdência social, 4.3.1.3
- GIA, ver guia de informação e apuração do imposto sobre circulação de mercadorias e serviços, 4.8.2
- GPS, ver guia da previdência social, 4.3.1.3
- Gráfico de ciclo de vida do produto, 4.5.1.2
- GRCS, ver guia de recolhimento de contribuição Sindical, 4.3.1.3
- Guia da previdência social (GPS), 4.3.1.3
- Guia de acervo, 4.9.2
- Guia de Informação e apuração do Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (GIA), 4.8.2
- Guia de recolhimento de contribuição assistencial e custeio confederativo, 4.3.1.3
- Guia de recolhimento de contribuição sindical (GRCS), 4.3.1.3
- Guia de recolhimento do fundo de garantia do tempo de serviço e informações à previdência social (GFIP), 4.3.1.3
- Holerite, ver demonstrativo de pagamento de salário, 4.3.1.2
- *House organ*, ver jornal institucional, 4.4.2

- Índice de assuntos, 4.9.3
- Infomercial, 4.5.1.3
- Informações trimestrais, ver relatório de informações trimestrais, 4.8.4
- Informe publicitário, 4.5.1.3
- Informe, 4.4
- Inventário de acervo, 4.9.2
- ITR, ver Relatório de Informações Trimestrais, 4.8.4
- Jingle, 4.5.1.3
- Jornal empresarial, ver jornal institucional, 4.4.2
- Jornal institucional, 4.4.2
- Jornal mural, 4.4
- Kit de imprensa, 4.4.3
- Kit de Integração de funcionário, 4.3.3.2
- Kit de venda, ver portfólio de produtos, 4.5.2
- Laudo de teste psicológico, 4.3.3.2
- Laudo do PPRA, ver laudo técnico de condições ambientais do trabalho, 4.3.2
- Laudo técnico de condições ambientais do trabalho (LTCAT), 4.3.2
- Letra de câmbio, 4.7.2
- Letra hipotecária, ver cédula hipotecária, 4.7.2
- Licença ambiental, 4.10.4
- Licença de aquisição de software, 4.9.1
- Lista de eliminação, 4.9.2
- Lista de preços, 4.5.2
- Lista de presença, 4.3.3.3
- Livro Caixa, 4.8.3
- Livro contábil, 4.8.3
- Livro de ata de assembléia, ver ata de assembléia, 4.1.1
- Livro de atas de reunião, ver ata de reunião, 4.1.1
- Livro de Inspeção do trabalho, 4.3.1.4
- Livro de movimento de combustíveis, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de ponto, ver folha de freqüência, 4.3.1.2
- Livro de presença de acionistas, 4.1.1
- Livro de protocolo, ver protocolo, 4.4.1
- Livro de registro de ações, 4.1.1
- Livro de registro de apuração do ICMS, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de apuração do IPI, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de controle da produção e de estoque, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de empregado, 4.3.1.1

- Livro de registro de entradas, ver Livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de impressão de documentos fiscais, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de impressão de documentos fiscais, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de inventário, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de movimento diário de ingressos em diversões públicas, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de notas fiscais de serviços prestados, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de notas fiscais-faturas de serviços prestados a terceiros, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de ocorrências, 4.6.5
- Livro de registro de recebimento de impressos fiscais e termos de ocorrências, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de saídas, ver Livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro de utilização de documentos fiscais e termos de ocorrências, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de registro do selo especial de controle, ver livro fiscal, 4.8.3
- Livro de subscrição de ações, ver livro de registro de ações, 4.1.1
- Livro fiscal, 4.8.3
- Livro razão, ver razão, 4.8.3
- Livro societário, 4.1.1
- LTCAT, ver laudo técnico de condições ambientais do trabalho, 4.3.2
- Mailing list, 4.5.1.5
- Manifesto de carga, 4.6.1
- Manual , 4.2.2
- Manual da qualidade, ver manual do sistema da qualidade, 4.10.3
- Manual de normas e procedimentos técnicos, 4.10.3
- Manual de normas, 4.2.2
- Manual de operação de arquivo , 4.9.2
- Manual de operação de sistemas, 4.9.1
- Manual de organização, 4.2.2
- Manual de políticas, 4.2.2
- Manual de política de comunicação, 4.4.2
- Manual de política de propaganda, 4.5.1.3
- Manual de políticas de segurança da informação, 4.9.1
- Manual de procedimentos de arquivo, ver manual de operação de arquivo, 4.9.2
- Manual de procedimentos, 4.2.2
- Manual de rotinas, 4.2.2
- Manual de utilização de marca, 4.4.5
- Manual do colaborador, ver manual do empregado, 4.3.3.3
- Manual do empregado, 4.3.3.3
- Manual do sistema da qualidade, 4.10.3
- Mapa de avaliação anual de acidentes de trabalho, 4.3.2

- Mapa de avaliação de riscos, ver mapa de riscos, 4.3.2
- Mapa de programação, 4.5.1.3
- Mapa de riscos, 4.3.2
- Matéria paga, ver informe publicitário, 4.5.1.3
- Matéria publicada na imprensa, ver clipping 4.4.3
- Memorando, 4.4.1
- Merchandising, ver anúncio de merchandising, 4.5.1.3
- Norma, 4.2.2
- Nota fiscal de aquisição de materiais, serviços e equipamentos, 4.8.2
- Nota fiscal de simples remessa, 4.8.2
- Nota fiscal de venda / prestação de serviços, 4.7.3
- Nota promissória, 4.7.2
- Notificação extra-judicial de cobrança, ver carta de cobrança, 4.7.4
- Ofício, 4.4.1
- Orçamento de produto, 4.6.2
- Orçamento publicitário, 4.5.1.2
- Orçamento, 4.7.1
- Ordem de alteração de engenharia, ver ordem de alteração de produção , 4.10.2
- Ordem de alteração de produção, 4.10.2
- Ordem de compra, 4.6.2
- Ordem de contratação, 4.6.2
- Ordem de fabricação, ver ordem de serviço, 4.8.3
- Ordem de Faturamento, 4.5.2
- Ordem de inserção, 4.5.1.2
- Ordem de manutenção, 4.6.4
- Ordem de pagamento, 4.7.2
- Ordem de serviço de manutenção, 4.6.4
- Ordem de serviço, 4.5.1.3
- Ordem de serviço, 4.8.3
- Ordem de venda, 4.5.2
- Ordem do cliente, ver ordem de compra e ordem de contratação, 4.6.2
- Ordem do dia, ver pauta de reunião, 4.1.1
- Organograma, 4.2.2
- Outdoor, ver cartaz, 4.5.1.3
- Painel publicitário, 4.5.1.3
- Panfleto , 4.4
- Parecer jurídico, 4.1
- Patente, ver carta patente, 4.1.3

- Pauta de reunião, 4.1.1
- PCMSO, ver programa de controle de saúde médico e ocupacional, 4.3.2
- Pedido de produto, ver Ordem de venda, 4.5.2
- Perfil profissiográfico previdenciário, ver relatório do perfil profissiográfico previdenciário, 4.3.2
- Planilha de acompanhamento orçamentário, ver relatório de apropriação orçamentária, 4.7.1
- Planilha de controle de acesso à sala de servidores, 4.9.1
- Planilha de controle de empréstimos, 4.9.2
- Planilha de controle de entrada e saída de e veículos, 4.6.1
- Planilha de controle de entrada e saída de visitantes, 4.6.5
- Planilha de cotação de preços, 4.6.2
- Plano comercial, 4.5.2
- Plano contábil, ver plano de contas, 4.8.1
- Plano de alocação de recursos, 4.7.1
- Plano de avaliação, 4.3.3.4
- Plano de cargos e salários, 4.3.3.1
- Plano de classificação, 4.9.2
- Plano de comunicação, 4.4.2
- Plano de conservação, 4.6.4
- Plano de contas, 4.8.1
- Plano de contingência para desastres, ver plano de recuperação de desastres, 4.9.1
- Plano de divulgação, ver plano de mídia, 4.5.1.2
- Plano de integração, 4.3.3.2
- Plano de manutenção, 4.6.4
- Plano de Marketing, 4.5.1
- Plano de mídia, 4.5.1.2
- Plano de negócios, 4.2.1
- Plano de recuperação de desastres, 4.9.1
- Plano de sistemas de informática, ver plano diretor de informática, 4.9.1
- Plano de treinamento, 4.3.3.3
- Plano de vendas, ver plano comercial, 4.5.2
- Plano diretor de informática, 4.9.1
- Plano diretor, 4.2.1
- Plano estratégico, ver plano diretor 4.2.1
- Plano, 4.2.1
- Política comercial, 4.5.2
- Política de comunicação, 4.4.2
- Política de propaganda, 4.5.1.2
- Política de vendas, ver Política comercial, 4.5.2

- Política, ver manual de política, 4.2.2
- Portfólio de produtos, 4.5.1.2
- Portfólio de produtos, 4.5.2
- PPP, ver relatório de perfil profissiográfico previdenciário, 4.3.2
- PPRA, ver programa de prevenção de riscos ambientais, 4.3.2
- Press kit, ver kit de imprensa, 4.4.3
- *Press release*, ver release, 4.4.3
- Procedimento, ver manual de procedimentos, 4.2.2
- Processo de concorrência pública, 4.1.5
- Processo de licitação, ver processo de concorrência pública., 4.1.4
- Processo de registro de obra intelectual , 4.1.3
- Processo de registro de propriedade industrial, 4.1.3
- Processo de seleção de novos funcionários, 4.3.3.2
- Processo ético, 4.5.1.3
- Processo trabalhista, ver auto de reclamação trabalhista, 4.1.2
- Procuração, 4.1.1
- Programa de controle médico e saúde ocupacional (PCMSO), 4.3.2
- Programa de evento, 4.4.2
- Programa de prevenção de riscos ambientais (PPRA), 4.3.2
- Programa de treinamento, 4.3.3.3
- Projeto de campanha publicitária, 4.5.1.3
- Projeto de comunicação visual, ver projeto de identidade visual, 4.4.5
- Projeto de identidade visual, 4.4.5
- Projeto de implantação de sistema de segurança, 4.6.5
- Projeto de produto, 4.10.1
- Prontuário funcional, 4.3.1.1
- Prontuário médico de funcionário, 4.3.2
- Proposta comercial, 4.6.2
- Proposta de emprego, ver ficha de proposta de emprego, 4.3.3.2
- Prospecto, ver volante, 4.4
- Protocolo de carta de cobrança, 4.7.4
- Protocolo de intenções, 4.1.5
- Protocolo, 4.4.1
- Prova de anúncio, 4.5.1.3
- Quadro de produtividade, 4.10.2
- Questionário de avaliação, 4.3.3.4
- RAIS, ver relação anual de informações sociais, 4.3.1.4
- Razão, 4.8.3

- Razonete, 4.8.3
- Recibo de adiantamento de salário, ver vale, 4.3.1.2
- Recibo de empréstimo, 4.9.2
- Recibo de férias, 4.3.1.2
- Recibo de pagamento de salário, ver demonstrativo de pagamento de salário, 4.3.1.2
- Recibo de pagamento, 4.3.1.2
- Recibos de pagamento, 4.8.2
- Reclame, ver anúncio publicitário, 4.5.1.3
- Recorte de jornal, ver clipping, 4.4.3
- Regimento interno de condomínio, ver regimento interno, 4.1.1
- Regimento interno do conselho de administração; ver regimento interno, 4.1.1
- Regimento interno do conselho fiscal, ver regimento interno, 4.1.1
- Regimento interno, 4.1.1
- Registro audiovisual de câmeras de segurança, 4.6.5
- Registro de entrada de documentos, 4.9.2
- Registro de Inventário, 4.6.3
- Registro eletrônico de empregado, ver livro de registro de empregado, 4.3.1.1
- Registro fotográfico de execução de serviço, ver relatório fotográfico de execução de serviço, 4.10.3
- Registro fotográfico de treinamento, 4.3.3.3
- Registro topográfico, 4.9.2
- Relação anual de informações sociais (RAIS), 4.3.1.4
- Relação de expedição de produtos, 4.6.1
- Relação de Inventário, 4.6.3
- Relação de mala direta, 4.5.1.5
- Relação de programação de treinamento, 4.3.3.3
- Relação de recolhimento, 4.9.2
- Relação de remessa de documentos, ver relação de transferência , 4.9.2
- Relação de transferência, 4.9.2
- Relatório anual da administração, 4.2.3
- Relatório anual de atividades, ver relatório anual de administração, 4.2.3
- Relatório anual, ver relatório anual de administração, 4.2.3
- Relatório de acompanhamento técnico, ver relatório de desenvolvimento de projeto, 4.10.3
- Relatório de análise de fornecedor, 4.6.2
- Relatório de análise mercadológica, 4.5.1.1
- Relatório de apropriação orçamentária, 4.7.1
- Relatório de atividades, Ver relatório de produção, 4.10.2
- Relatório de auditoria de marketing, 4.5.1
- Relatório de auditoria de sistemas, 4.9.1

- Relatório de Auditoria *Due Diligence* , 4.1.1
- Relatório de auditoria, 4.8.1
- Relatório de avaliação 360º, 4.3.3.4
- Relatório de conciliação bancária, ver relatório de reconciliação bancária, 4.7.2
- Relatório de conta-corrente, ver diário de contas correntes, 4.8.3
- Relatório de controle de aquisição de benefícios ao trabalhador, 4.3.1.2
- Relatório de controle de qualidade, 4.10.3
- Relatório de descrição de cargo, 4.3.3.1
- Relatório de desenvolvimento de projeto, 4.10.3
- Relatório de desenvolvimento de projetos, 4.10.4
- Relatório de diretoria, ver relatório anual de administração, 4.2.3
- Relatório de ensaio, 4.10.3
- Relatório de especificação técnica, 4.5.2
- Relatório de estudo de mercado, 4.5.1.1
- Relatório de freqüência, 4.3.1.2
- Relatório de impacto ambiental (RIMA), 4.10.4
- Relatório de indicadores de pesquisa, 4.9.3
- Relatório de informações trimestrais (ITR), 4.8.4
- Relatório de manutenção de veículos, 4.6.1
- Relatório de manutenção, 4.6.4
- Relatório de monitoramento de sistema de segurança, 4.7.1
- Relatório de monitoramento de vendas , 4.5.2
- Relatório de necessidade de treinamento, 4.3.3.3
- Relatório de ocorrências de materiais, 4.6.3
- Relatório de pagamentos efetuados, 4.7.2
- Relatório de perfil profissiográfico previdenciário (PPP), 4.3.2
- Relatório de pesquisa bibliográfica, 4.9.3
- Relatório de pesquisa de marketing, ver relatório de pesquisa de mercado, 4.5.1.1
- Relatório de pesquisa de mercado, 4.5.1.1
- Relatório de pesquisa de preços , 4.5.2
- Relatório de pesquisa salarial, 4.3.3.1
- Relatório de ponto, ver relatório de freqüência, 4.3.1.2
- Relatório de posição de cobrança, ver relatório de títulos em aberto, 4.7.4
- Relatório de produção, 4.10.2
- Relatório de reconciliação bancária, 4.7.2
- Relatório de teste, ver relatório de ensaio, 4.10.3
- Relatório de títulos em aberto, 4.7.4
- Relatório de viagem de veículo, 4.6.1

- Relatório fotográfico de execução de serviço, 4.10.3
- Relatório gerencial, 4.2.3
- Relatório, 4.2.3
- Relatório, 4.4.1
- Relatórios de avaliação de desempenho, 4.3.3.4
- Relatórios de desenvolvimento de projeto, 4.10.1
- Release, 4.4.3
- Reportagem fotográfica de evento promocional, 4.5.1.4
- Reportagem fotográfica de evento, 4.4
- Requisição de empregado, 4.3.3.2
- Resolução, 4.1.1
- Revista empresarial, 4.4.2
- RIMA, ver relatório de impacto ambiental, 4.10.4
- Romaneio, 4.6.1
- Rótulo, 4.5.1.4
- Sacola promocional, 4.5.1.4
- Santinho, ver panfleto 4.4
- Separata, 4.4
- Solicitação de contratação de funcionário, ver requisição de empregado, 4.3.3.2
- Suplemento, 4.4
- Tabela de equivalência, 4.9.2
- Tabela de faixas salariais, 4.3.3.1
- Tabela de temporalidade, 4.9.2
- Tabela salarial, ver tabela de faixas salariais, 4.3.3.1
- Tablóide promocional, 4.5.1.4
- Tabuleta, ver cartaz promocional, 4.5.1.4
- TAC, ver termo de ajustamento de conduta, 4.1.2
- Teaser, ver anúncio publicitário, 4.5.1.3
- Telegrama, 4.4.1
- Telexograma, 4.4.1
- Termo de adesão e compromisso de serviço voluntário, 4.3.1.1
- Termo de afastamento de trabalho, 4.3.1.1
- Termo de ajustamento de conduta – TAC, 4.1.5
- Termo de ajustamento de conduta (TAC), 4.1.2
- Termo de compromisso de estágio, 4.3.1.1
- Termo de confissão de dívida, 4.7.4
- Termo de cooperação técnica , 4.1.5
- Termo de opção ao fundo de garantia por tempo de serviço , 4.3.1.1

- Termo de opção para vale refeição e vale alimentação, 4.3.1.1
- Termo de parceria, 4.1.5
- Termo de recebimento de equipamento de proteção Individual (EPI), 4.3.2
- Termo de referência, 4.6.2
- Termo de rescisão de contrato de trabalho, 4.3.1.1
- Termo de responsabilidade sobre EPI, ver: termo de recebimento de equipamento de proteção individual (EPI), 4.3.2
- Termo de suspensão do contrato de trabalho, 4.3.1.1
- Termo de transferência de direitos autorais, 4.1.5
- Termo de responsabilidade para concessão de salário família, 4.3.1.1
- Tíquete promocional, ver cupom promocional, 4.5.1.4
- Título de crédito, 4.7.2
- Título executivo, 4.7.2
- Título hipotecário, ver cédula hipotecária, 4.7.2
- Título mobiliário, 4.7.2
- Vale de caixa, 4.7.2
- Vale, 4.3.1.2
- Vale, ver vale de caixa, 4.7.2
- Vale-brinde, 4.5.1.4
- Vale-refeição, 4.3.1.2
- Volante, 4.4
- Voucher, ver vale de caixa, 4.7.2