



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
FACULDADE DE ARQUIVOLOGIA**

**FELIPE CÉSAR ALMEIDA DOS SANTOS**

**GESTÃO DE PROTOCOLO**  
Uma proposta teórica de novos modelos organizacionais

Belém/PA  
2019

FELIPE CÉSAR ALMEIDA DOS SANTOS

GESTÃO DE PROTOCOLO

Uma proposta teórica para novos modelos organizacionais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Arquivologia do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Arquivologia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Renata Lira Furtado

Belém/PA  
2019

Felipe César Almeida dos Santos

**GESTÃO DE PROTOCOLO**  
**Uma proposta teórica para novos modelos organizacionais**

BANCA EXAMINADORA

---

Profª. Dra. Renata Lira Furtado  
Universidade Federal do Pará - UFPA

---

Prof. Esp. Daniel Libonati Gomes  
Universidade Federal do Pará - UFPA

---

Prof. Ms. Gilberto Gomes Candido  
Universidade Federal do Pará - UFPA

**BELÉM/PA**  
**2019**



### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

SANTOS, Felipe César Almeida.

Gestão de Protocolo: Uma proposta teórica para novos modelos organizacionais / Felipe César Almeida dos Santos – Belém, 2019. 36 fls.

Orientadora: Professora Dra. Renata Lira Furtado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Arquivologia) – Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdade de Arquivologia, Belém. 2019.

1. Arquivologia. 2. Protocolo. 3. Modelos organizacionais. I. SANTOS, Felipe César Almeida. II. Furtado, Renata Lira. III. Título.

**CDD: 025.171**

**CDU: 025.5**



Têm pessoas que chegam em nossas vidas que marcam. Quem diria que um chaveiro ia me fazer conhecer uma das pessoas que mais admiro, a você agradeço muito e tenho ainda a agradecer. \*\*\*\* Gonçalves da Silva.

Então chego na parte dos agradecimentos que quase apanhei para fazer. Agradeço aos meus amigos Rodrigo, Natacha e Lucas por aturarem (que até que não é tão difícil) mas que disponibilizaram para mim muito mais que suas amizades, mas o companheirismo, ouvido e a paciência. Estamos juntos a um pouco menos de 2 anos, mas já vivemos juntos coisas que até mesmo nós duvidamos e que nesse processo de finalização da trajetória do curso, não só eles, mas suas famílias me apoiaram para completar essa fase.

Além disso, preciso agradecer a uma parte da Turma de 2016, que me ajudaram muito nesses 4 anos de curso (infelizmente não posso registrar como me ajudaram, mas a gente sabe muito bem KKKKKK).

Também preciso agradecer, ao Encontro Nacional de Estudantes de Arquivologia de 2018 por ter proporcionado uma experiência única na vida de todos nós que estávamos na coordenação. Fez com que as pessoas que ninguém imaginava, nem mesmo a gente, construir uma amizade. E a vocês agradeço (Milton, Bruna, Isy, Lucas, Ely e Roberta) por me ajudarem tanto nesse período de correria.

Agradeço especialmente a Prof.<sup>a</sup> Renata Lira, por aturar minhas enrolações em sala de aula e ter topado me orientar nessa loucura. Por responder minhas mensagens varando a madrugada para pedir ajuda nas crises que tenho. Agradeço por ter sido mais do que uma professora, uma amiga que pudesse contar.

Aos meus professores, Gilberto Gomes e Iane Batista, por não terem me reprovado em VÁAAAAARIAS oportunidades que tiveram... Pela compreensão e companheirismo.

Ei Mãe... Pai.... FORMEI!!!!!!

“Essa daqui é para aquelas gay  
Que no prézinho já sabia que era gay  
A criançada apontava: ‘Cê é muito gay’  
Já brincava com as barbie ‘Teu filho é gay, eu  
bem que te avisei’  
É praquelas gay que num sabia bem porque era  
ruim ser gay  
Sentiu na pele bem cedo como tratam as gay  
Já brigou com Deus ‘por quê me fizeste gay?’,  
queria ser alguém  
Já não temas, gay  
Aquilo que não mata fortalece um gay  
Sente o quanto te empodera ter nacido gay  
Em teus olhos um espelho onde eu me enxerguei  
É que eu também sou gay  
E levante, gay  
Que a luta ainda não acabou pras gay  
E que se to eu aqui hoje dando voz pras gay é por  
ser  
GAY.”

**Glória Groover**

SANTOS, Felipe César Almeida dos. **Gestão de Protocolo: Uma proposta teórica para novos modelos organizacionais.** Belém, 2019. 36 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Arquivologia) – Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdade de Arquivologia, Belém. 2019.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo primordial demonstrar novos modelos organizacionais para a realização das atividades de protocolo. Utilizando-se dos debates teóricos sob o protocolo, centralização, descentralização e desconcentração na perspectiva da arquivologia; Elencar os elementos que respaldam a importância da utilização dos paradigmas no protocolo e entender como escolha de um modelo afetará o programa de gestão de documentos de uma organização. Além disso, elencar possíveis entraves que poderão ocorrer durante o funcionamento de cada modelo estudado. A pesquisa tem caráter exploratório e foi desenvolvida por meio de uma análise bibliográfica envolvendo o campo arquivístico e, concomitantemente, a área administrativa, tanto de protocolo, quanto dos modelos organizacionais centralizados, descentralizados e desconcentrados. Dessa forma, a pesquisa apresenta o desenvolvimento do conceito de protocolo, desde sua epistemologia à contemporaneidade, ao se tornar também uma unidade administrativa, intrinsecamente ligada a gestão documental de uma instituição. Ademais, elucida a respeito dos modelos organizacionais selecionados, pontuando vantagens e desvantagens em uma possível aplicação em um setor de protocolo. Chegando a conclusão da necessidade de uma análise minuciosa da instituição para a elaboração dos modelos de gestão.

**Palavras-chave:** Protocolo. Gestão de Documentos. Modelos Organizacionais. Descentralização. Centralização. Desconcentração.

SANTOS, Felipe César Almeida dos. **Protocol Management: A theoretical proposal for new organizacionais.** Belém, 2018. 36 pg. Course Completion Work (Bachelor of Arts in Archivology) - Federal University of Pará, Institute of Applied Social Sciences, Faculty of Archivology, Belém. 2018.

### **ABSTRACT**

The present work had as main objective to demonstrate new organizational models for the accomplishment of protocol activities. Using the theoretical debates under protocol, centralization, decentralization, and deconcentration from the perspective of archaeology; Scoring the elements that support the importance of using the paradigms in the protocol and understanding how choosing a model will affect an organization's document management program. In addition, mentioning possible obstacles that may occur during the operation of each model studied. The research has an exploratory character and was developed through a bibliographical analysis involving the archival field and, simultaneously, the administrative area, as much of protocol, as of the centralized, decentralized and decentralized organizational models. In this way, the research presents the development of the concept of protocol, from its epistemology to contemporaneity, by becoming also an administrative unit, intrinsically linked to the documentary management of an institution. In addition, it elucidates about the selected organizational models, punctuating advantages and disadvantages in a possible application in a protocol sector. Coming to the conclusion of the need for a thorough analysis of the institution for the elaboration of management models.

**Keywords:** Protocol. Document management. Organizational Models. Decentralization. Centralization. Deconcentration.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01</b> – Fluxograma das atividades do setor de protocolo .....	<b>24</b>
<b>FIGURA 02</b> – Modelo de aplicação de gestão centralizado .....	<b>27</b>
<b>FIGURA 03</b> - Modelo de aplicação de gestão descentralizado .....	<b>29</b>
<b>FIGURA 04</b> – Modelo de aplicação de gestão desconcentrada.....	<b>31</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 01 – Conceitos de protocolo.....</b>	<b>21</b>
<b>QUADRO 02 – Funções de protocolo e suas atividades. ....</b>	<b>22</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>18</b>
2.1. Gestão Documental.....	18
2.2. Protocolo .....	20
<b>3. MODELOS ORGANIZACIONAIS: CENTRALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO .....</b>	<b>26</b>
3.1. CENTRALIZAÇÃO .....	26
3.2. DESCENTRALIZAÇÃO .....	28
3.3. DESCONCENTRAÇÃO .....	30
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Hábitos organizacionais existem não apenas em instituições públicas, mas também em instituições privadas. Atualmente, a produção de documentos tem se expandido de forma frenética e conduzir esse crescimento de forma sistemática tornou-se de suma importância, almejando conter o acúmulo de massa documental desordenada, que impossibilita a recuperação de informações, indo de encontro com o objetivo principal dos arquivos: o acesso à informação.

Ademais, já está em discussão, no Brasil, permitir tal acesso, à medida que em novembro de 2011 foi promulgada a Lei de nº 12.527, a Lei de Acesso a Informação (LAI). Sua finalidade é de garantir a obtenção das informações governamentais aos cidadãos, necessitando relevante empenho à desobstrução da informação.

À vista disso, é possível apreender que para o alcance dos propósitos citados é indispensável a administração da produção documental que se fará por intermédio de um programa de gestão documental eficiente e eficaz.

A gestão documental auxiliará à racionalização e uniformização das atividades de produção documental, garantindo o correto tratamento desde a criação do documento até seu destino final. Entretanto, ainda é visto como um processo de pouca relevância ou algo que pode ser feito de qualquer forma, o que faz com que essa gestão em maior parte não seja funcional.

Agregado a isso, encontra-se a divisão de Protocolo. Esta possui como suas atribuições as atividades vinculadas do recebimento à expedição dos documentos.

Dessa maneira, pode-se compreender que esta divisão faz a vinculação dos usuários para com as unidades de uma instituição. Ferreira (1990 *apud* FREIXO; SILVA, 2007) afirma que a unidade de protocolo necessita ser inserido no programa de gestão documental, já que a divisão faz parte da fase dos arquivos correntes.

Assim sendo, o setor de protocolo vem a ser crucial a uma instituição, dado que ele produz, recebe e tramita os documentos de acordo com suas particularidades.

Tradicionalmente o modelo adotado para a atuação do protocolo é o de centralização de suas atividades, que pode até atender suas demandas de forma

satisfatória. Todavia, não há uma fórmula a ser seguida para obter o contentamento nas atribuições da divisão. Cada instituição é um universo singular com suas demandas e características particulares e que devem ser tratadas de forma análoga. Pois a aplicação de um modelo centralizado que pode ser adequado para determinados casos, em outros podem acarretar na sobrecarga de documentação diariamente recebida e quando somada com o trabalho minucioso exigido pela portaria interministerial de nº 1.677/2015-MPOG<sup>1</sup>, o que pode tornar inevitável a presença de entraves para a finalização das atribuições do setor.

O presente trabalho é produto da inquietação instigada durante a realização do estágio não-obrigatório na Divisão de Comunicação da Universidade Federal do Pará. Durante o período de atividades foi possível perceber os obstáculos quanto a realização de atividades.

Além disso, torna-se evidente que as instituições e organizações são uma das mais afetadas pela carência, tanto de um programa de gestão documental eficiente, quanto de uma maximização da eficácia das atividades do protocolo. Um dos causadores destes problemas é a naturalização da realização das atividades arquivísticas por indivíduos despreparados e desautorizados. Podendo ser exemplificado com a prática de juntadas, ação que deveria ser exclusiva de unidades de arquivos são desempenhadas aleatoriamente nas unidades e subunidades das instituições, não sabendo a diferenciação entre juntadas de anexação e de apensação, cada uma delas possuindo formas específicas de execução. Ainda elucidando as más práticas realizadas de forma arbitrária, pode-se agregar a execução inadequada do desentranhamento de documentos em processos, dentre muitos outros.

Todos esses atos são produtos da ausência de orientação e da falta de formação dos usuários internos das instituições quanto às práticas arquivísticas, desencadeando posteriores entraves para a unidade de protocolo, que será procurada apenas quando os erros já foram cometidos e necessitem solução imediata. Incorporando este problema, a grande demanda de documentação a

---

<sup>1</sup> O Ministério de Justiça e do Planejamento, Orçamento e Gestão no dia 7 de outubro de 2015, definiu os procedimentos gerais para desenvolvimento das atividades de protocolo no âmbito dos órgãos e instituições Públicas Federais, além de definir as atribuições do departamento.

ser recebida, autuada e expedida, ocasionando ainda mais lentidão às atividades diárias da unidade.

Ademais, no que tange a discussão acadêmica quanto ao protocolo e os seus assuntos periféricos é irrefutável a necessidade de expansão deste debate, visto a limitada produção científica e as vastas possibilidades de exploração existente nos temas abordados nesse trabalho.

No presente estudo será abordada a seguinte questão: qual a exequibilidade de novos modelos organizacionais para a realização das atividades de protocolo? Dentre os modelos existentes, quais os proveitos e infortúnios que cada um deles pode gerar? Visto que a ausência de uma análise minuciosa do modelo de protocolo a ser aplicado, na qual é incumbência do programa de gestão documental, pode acarretar entraves como: lentidão nas tramitações de documentos, falta de padronização dos processos e realização desautorizada de ações de atribuição a divisão de comunicação.

Diante da questão apresentada, elencou-se o objetivo geral dessa pesquisa, bem como os objetivos específicos que nortearão a execução desta proposta. Assim, a Pesquisa visa propor novos modelos organizacionais para a realização das atividades de protocolo, analisando vantagens e desvantagens à instituição.

Para alcançar o objetivo geral proposto, foram necessários os seguintes objetivos específicos: Sistematizar teoricamente a temática Protocolo e os termos relacionados centralização, descentralização e desconcentração no âmbito arquivístico; Apresentar elementos que fundamentem a pertinência da aplicação dos modelos de organização de Protocolo e como a triagem adequada destes modelos afetará positivamente, tornando-se aliado, a gestão documental de uma instituição.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória por ter seu objetivo de familiarização com o problema, pretendendo torna-lo categórico ou possibilitar alternativas (SILVA, 2001). Gil (2007) complementa que a parte majoritária deste tipo de pesquisa inclui levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos que possuíram experimentações práticas com o problema trabalhado e por fim, a avaliação de modelos para facilitar a compreensão do assunto.

A pesquisa bibliográfica se faz essencial para construção do referencial teórico, a fim de identificar materiais já produzidos sobre o assunto e permitir a

expansão da compreensão dos acontecimentos que contornam o tema principal. Para Gil (2007) este é o benefício dominante deste tipo de pesquisa.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos. (GIL, 2007)

Ademais, este método de pesquisa é frequentemente utilizado nos casos em que o objetivo a ser estudado possui restrita pesquisa. Lima (2007) justifica que muito se orienta para utilização deste tipo de método dado ao fato de a aproximação do objeto decorrer a partir de fontes bibliográficas.

A presente pesquisa utilizou como ferramentas de pesquisa: o Portal de periódicos CAPES, BRAPCI, Scielo e o Google Acadêmico. Utilizando-se dos seguintes descritores: Protocolo, Administração Pública, Arquivologia e protocolo, Modelos Organizacionais, Gestão pública, Gestão, Documentos, Centralização, Descentralização, Desconcentração. Não sendo possível limitar um espaço de tempo restrito à pesquisa devido a baixa produção científica e a ausência de material.

## 2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

### 2.1. Gestão Documental

Desde seu surgimento nos Estados Unidos no final do século XIX, como um meio de otimizar o funcionamento e, sobretudo obter economia diante do crescente volume documental da administração pública da época, a gestão de documentos num primeiro momento, estava inteiramente ligada a administração científica.

Porém, nas últimas décadas essa prática vem sendo motivo de debates nas mais diversas áreas do conhecimento, inclusive na própria área arquivística. Nesta perspectiva administrativa apresenta-se o conceito de gestão de documentos extraído da própria legislação americana por Fonseca (2004):

O planejamento, como controle, a direção, organização, o treinamento, a promoção e outras atividades gerenciais relacionadas à criação, manutenção, uso, e eliminação com a finalidade de obter registro adequado e apropriado das ações e transações do Governo Federal e efetiva e econômica gestão das operações dos agencias. (44 U.S.C. *Chapter29* in FONSECA, 2004, p.73 *apud* INDOLFO, 2007, p.31)

Somente a partir da segunda metade do século passado a Arquivologia teve ganhos significativos com a teoria do ciclo de vida dos documentos e outros estudos desenvolvidos pelo norte americano Theodore Roosevelt Schellenberg (1903–1970), entre outros. Desta forma os conceitos desenvolvidos pela área arquivística foram se integrando de forma complementar às funções administrativas de gestão dando origem a uma versão do conceito de gestão de documentos na perspectiva arquivística.

De acordo com o Dicionário de Terminologia Arquivística Gestão de documentos é conceituada como:

Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento. Também chamado administração de documentos. (CAMARGO, 1996, p.100).

Atualmente o termo “gestão de documentos” não tem uma definição única, pois “uma vez que sua elaboração e desenvolvimento participaram fatores

determinantes, em que destaca uma dada e específica tradição arquivística, e também administrativa e um contexto histórico e institucional” (INDOLFO, 2007). Sendo assim, ao longo de sua trajetória muitos conceitos e teorias foram elaborados com a intenção de modernizar e tornar essa atividade cada vez mais eficiente.

Devido aos avanços nos estudos sobre a gestão de arquivos as áreas que se ocupam com essa temática têm reconhecido o trabalho integrado como eficiente e eficaz para as instituições, para a sociedade, para a história, para o meio acadêmico, para o meio ambiente, entre outros.

A gestão documental visa entender e organizar todo o processo do registro da informação até a destinação final, proporcionando controle, organização e disponibilização. À medida que a gestão prossegue nas fases documentais, é necessário atentar-se à produção, pois tratar a documentação desde o início do fluxo facilita a compreensão das funções arquivísticas, adiantando algumas etapas e conseqüentemente causando eficácia no produto final, que é disponibilizar as informações.

Uma instituição, independente do âmbito ao qual ela pertence, possui uma produção orgânica e não orgânica de documentos referentes às suas atividades: são registros compostos de informações fundamentais, que vão desde a criação, regulamentação e execução de serviços. Algumas funções arquivísticas contidas na gestão documental podem ser executadas com destreza no momento de criação do documento – classificar um registro no ato da sua origem, associado ao conhecimento do plano de classificação gera uma fidelidade entre o documento e o plano documental.

O fato de muitas instituições ainda desconhecerem a arquivística, resulta em mais um obstáculo para quando o arquivista for inserido no âmbito delas, pois após a elaboração do plano documental, é necessário disseminá-lo pela instituição, a fim de organizar a produção documental regida por essas “diretrizes”, tarefa árdua devido à existência de uma cultura em relação aos registros das informações entre os órgãos produtores que antes não se interligavam e cada um tinha suas próprias formas de criação do documento e agora necessitam se adequar.

Dependendo do porte da instituição ao qual o arquivista irá atuar, disseminar que os produtores são responsáveis pelas primícias das funções

arquivísticas leva tempo e mão de obra, mas como o documento necessita realizar seu trâmite do produtor ao receptor, existem “mecanismos” de entrada e trâmite interno de documentos nas instituições, dentre eles o protocolo é um órgão ímpar e parte integrante dos arquivos, que oferece benefícios para gestão documental, que atua sobre os documentos na fase corrente, tornando-o responsável em prepara-los para as técnicas arquivísticas subsequente. Na fase corrente o documento está recente e próximo ao provedor, isso facilita o entendimento, a identificação e a classificação desse registro informacional.

Desse modo, Machado (2000) afirma por onde deve ser realizada a entrada de documentos e as operações ao qual eles serão submetidos:

A entrada do documento na instituição deve ser realizada pela unidade orgânica do protocolo, é preciso dar realce a esse patamar inicial, onde estão compreendidas as operações de recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação e expedição (MACHADO, 2000).

Entende-se que a gestão documental possui sua gênese na produção do documento. Entretanto, para dar continuidade em uma gestão documental de qualidade é necessário, que o setor que possibilite a comunicação do usuário para com a instituição, exerça suas atividades com máxima excelência.

## 2.2. Protocolo

Etimologicamente o termo protocolo é derivado do grego *protokollon* que faz referência a primeira folha que se anexava nos rolos de papiro ou livros, contendo um resumo do conteúdo dos documentos, dando-lhe uma informação inicial.

Com decorrer dos tempos, houve a necessidade da pluralização do conceito de protocolo, podendo ainda conter traços do seu sentido etimológico, contemplando também um serviço ou um local de prestação desse serviço (conceito a ser utilizado neste trabalho). O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística define protocolo como:

Serviço encarregado do recebimento, registro, classificação, distribuição, controle da tramitação e expedição de documentos. Ver também **arquivo corrente (2)** e **Unidade Protocolizadora**. **Arquivo Corrente** – 1. Conjunto de documentos, em tramitação ou não, que, pelo seu valor primário, é objeto de consulta

frequentes pela entidade que o produziu, a quem compete a sua administração. 2. Arquivo responsável pelo arquivo corrente.

**Unidade Protocolizadora** – Responsável pela autuação de documentos. (CAMARGO, 1996)

Atualmente, o termo pode ser encontrado em outros Dicionários de Terminologia Arquivística de diferentes países. Apresenta-se no Quadro 1 as definições apresentadas por cinco países para a palavra Protocolo.

**Quadro 01 – Conceitos de Protocolo.**

PAÍS	CONCEITO	TRADUÇÃO
<b>Costa Rica</b>	<i>Libro o registro formal uma el cual el 21a21oco da fe de las escrituras emitidas, mediante una transacción legal</i> (GARCÍA DE BENEDICTIS, 1994)	Livro ou registro formal em que o notário atesta as escrituras emitidas, através de uma transação legal.
<b>Argentina</b>	1. Folha que era usada como documento para dar-lhe autenticidade, a princípio, era a forma de verificação; 2. Conjunto de origens de escritas e outros documentos 21a21ocolo que são mantidos no escritório de cada notário. 3. Registro ou conjunto de registros relativos a acordo diplomático. (ARÉVALO JORDAN, 2003)	
<b>Estados Unidos</b>	1. <i>The rules of etiquette and ceremony that govern diplomatic relations between states.</i> 2. <i>A diplomatic document, especially a treaty or compact, signed convention.</i> (PEARCE-MOSES, 2005)	1. As regras de etiqueta e cerimônia que regem as relações diplomáticas entre os estados. 2. Um documento diplomático, especialmente um tratado ou convenção assinada.
<b>Canadá</b>	<i>[documentary] The initial section of a document, usually containing the identification of the persons concurring to its formation and of its temporal, geographical and administrative context.</i> (DURANTI, 2007)	A seção inicial de um documento, geralmente contendo a identificação das pessoas que concorrem à sua formação e de seu contexto temporal, geográfico e administrativo.
<b>Itália</b>	<i>gestione dei documenti: l'insieme 21a21 attività finalizzate 21a registrazione di 21a21ocolo e 21a classificazione, organizzazione, assegnazione e reperimento di documenti amministrativi formati o acquisiti dall'Amministrazione, nell'ambito del sistema di classificazione adottato.</i>	Gestão de documentos: o conjunto de atividades destinadas a registrar o protocolo e a classificação, organização, atribuição e recuperação de documentos administrativos formados ou adquiridos pela Administração, dentro do sistema de classificação adotado

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A partir da análise do conceito utilizado nos Dicionários e Manuais de Terminologia Arquivística supracitado, é possível inferir duas perspectivas quanto ao conceito de protocolo. A primeira enxerga que o termo visa garantir o valor jurídico e que o documento possa ser tramitado de forma legal, ou seja, objetivando a autenticidade. Enquanto o outro, caminha por um viés organizacional, tendo como propósito o controle documental.

Independente do âmbito ao qual ela pertence, uma instituição possui uma produção orgânica e não orgânica de documentos referentes às suas atividades, são registros compostos de informações fundamentais, que vão desde a criação, regulamentação e execução de serviços. O protocolo como unidade, atua especialmente com o controle de documentos em fase corrente, essa fase conceitua-se pelo Dicionário de Terminologia Arquivística (1996), como sendo:

[...] o conjunto de documentos estritamente vinculados aos objetivos imediatos para quais foram produzidos no cumprimento de atividades fim e meio e que se conservam junto aos órgãos produtores em razão de sua vigência e frequência com que são por eles consultados.

Dessa forma, o setor de protocolo vem a ser crucial dentro de uma organização, podendo ser inferido que sua função é intrinsecamente ligada a garantia de informações de forma ágil e precisa (SILVA, 2005). E de acordo com Brasil (2015), cabe ao protocolo o desenvolvimento das seguintes atividades:

#### **Quadro 02 – FUNÇÕES DE PROTOCOLO E SUAS ATIVIDADES.**

FUNÇÃO	ATIVIDADE
<b>Recebimento</b>	Verificar se o documento destina-se ao órgão ou entidade, separando os documentos de caráter oficial daqueles de caráter particular;
<b>Classificação</b>	Classificar os documentos quanto aos seus assuntos relativos às atividades-meio de acordo com as classes aprovadas pelo Conselho Nacional de Arquivos, e o relativos às atividades—fim de acordo com as classes elaboradas por cada órgão ou entidade e aprovadas pelo Arquivo Nacional;

---

<b>Registro</b>	Registrar informações dos documentos em Sistema Informatizado ou excepcionalmente em formulário, no qual constarão dados identificadores e;
<b>Distribuição</b>	Processo de endereçar os documentos aos seus destinatários;
<b>Controle de Tramitação</b>	Procedimentos realizados visando o mapeamento do trâmite dos documentos;
<b>Expedição</b>	Procedimento de encaminhar da documentação ao destinatário externo a uma instituição;
<b>Autuação</b>	Ato obrigatório quando o assunto requerente requer análise, informações, despachos pareceres ou decisões administrativas do órgão ou entidade.

---

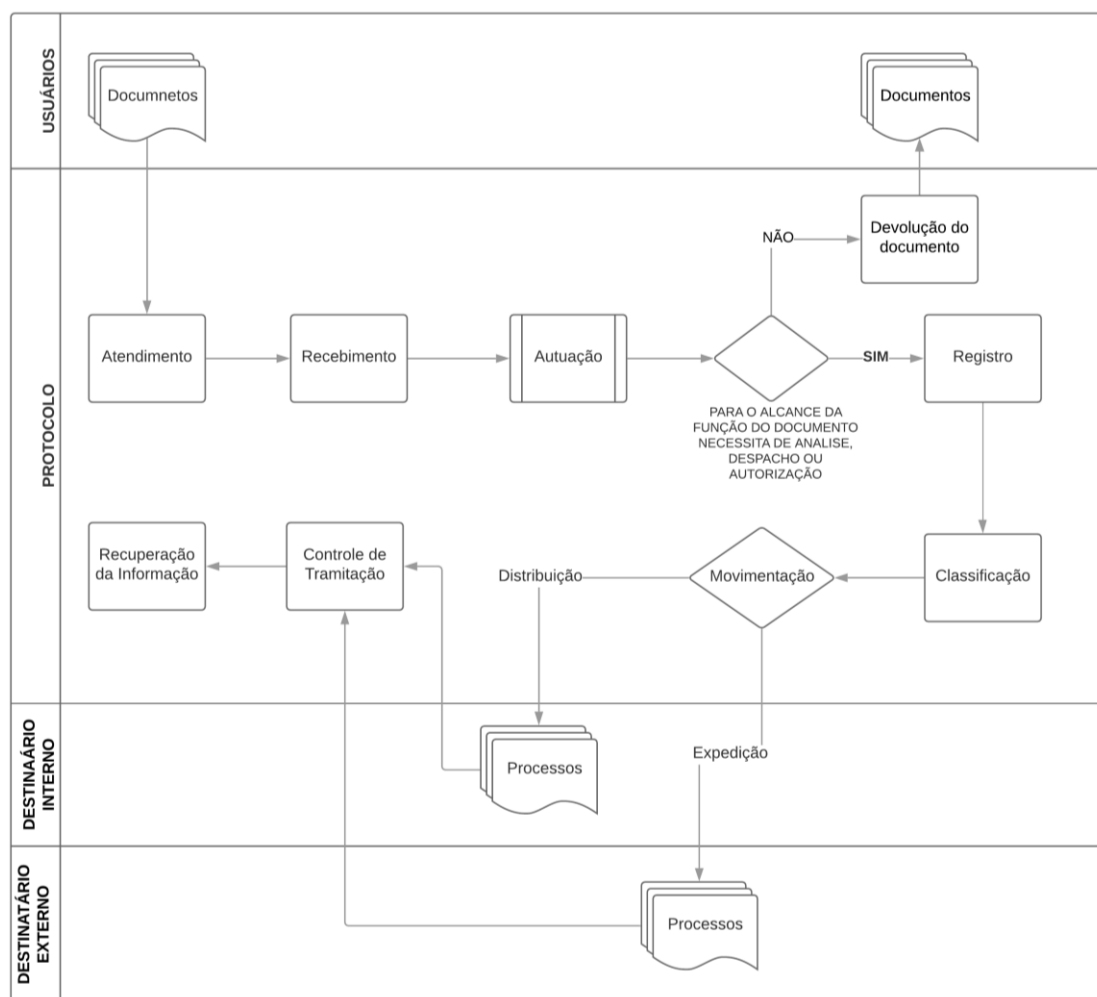
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

Assim, é possível compreender o quão as atividades de protocolo necessitam de uma atenção e de um cuidado duplicado e que lapsos em seus procedimentos ocasionariam acúmulos desordenados, por sequência, comprometendo a qualidade das atividades. Desencadeando problemas que confrontam o objetivo dos arquivos, o acesso a informação.

A gestão documental visa entender e organizar todo o processo do registro da informação até a destinação final, proporcionando controle, organização e disponibilização. A vinculação entre as atividades de protocolo e a gestão documental são quase intrínsecas em instituições que trabalham sem erros.

A partir do teor de discussões, como a acima abordada, Silva (2005) propôs um fluxograma do percurso de atividades do setor de protocolo, a fim de aperfeiçoar a compreensão quanto ao processo.

**Figura 1** – Fluxograma das atividades do Setor de Protocolo



**Fonte:** Adaptado de SILVA (*apud* LOPES, 1996).

Assim, é notório que as atividades de protocolo são determinantes para a concreta implementação de uma política de gestão de documentos em instituições e organizações públicas, pois todas suas atividades culminam com a garantia de recuperação e posterior acesso a informação.

Dessa forma, torna-se cada vez mais destacada a estreita relação da gestão documental e do setor de protocolo. Ao ponto de ser factível reconhecer os procedimentos com as ações técnicas relativas a produção e tramitação de documentos em fase corrente, na composição do art. 3º da Lei de Arquivos nº 8.159, de janeiro de 1991:

Art. 3º - Considera-se gestão documental o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes a **produção, tramitação**, uso, avaliação e arquivamento em **fase corrente** e

intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

Dessa maneira, é possível depreender que as atividades da unidade não apenas compõem, mas são vitais à eficácia do programa de gestão documental, pois ao registrar e controlar o trâmite dos documentos, os protocolos completam uma função medular para garantir a agilidade do processo decisório, assim como proporcionar a avaliação e controle interno e externo da Administração Pública. E para estar em harmonia com as exigências de disponibilização de informações previstas na Lei Nº 12.527/2011, as unidades protocolizadoras necessitam passar a exercer um papel ainda mais estratégico nas instituições, pois apenas com sua eficácia e um desempenho satisfatório de suas atribuições será possível a obtenção de conformidade com a LAI.

Visando padronizar os procedimentos gerais para o desenvolvimento das atividades de protocolo na esfera da Administração Pública Federal os Ministérios da Justiça e do Planejamento, Organização e Gestão definiu, por intermédio da Portaria Interministerial nº 1.677, de 07 de outubro de 2015 (MPOG), quais são as atividades que podem ser consideradas como de responsabilidade de um Protocolo, atividades essas elencadas e descritas no Quadro 02 – Funções de protocolo e suas atividades.

Portanto, deixa-se mais do que claro a relevância da maximização, tanto da eficiência quanto da cautela na execução das atividades do protocolo. Por conseguinte, analisar de forma minuciosa qual modelo organizacional será aplicado na unidade que contribuirá à garantia dessa maximização.

### **3. MODELOS ORGANIZACIONAIS: Centralização, Descentralização e Desconcentração**

A administração pública brasileira foi marcada por métodos de reforma, que em uma ótica histórica, foram entendidas por Klering (2010) como transformações da estrutura administrativa que objetiva à superação de obstáculos institucionais e gerenciais do setor público.

Nessa mesma perspectiva, a adoção de novos modelos organizacionais para a aplicação nos setores de protocolo deve ser vista por parte do plano de gestão documental de uma instituição, com o intuito de superar as barreiras que dificultam a execução de atividades da unidade protocolizadora.

Dessa forma, o presente capítulo visa elencar alguns dos modelos organizacionais existentes e como estes implicaram quanto a execução das atividades de protocolo, pontuando os proveitos e os danos que cada um poderá proporcionar caso sejam postos em prática em uma organização. Dentre os vários paradigmas de sistematização existentes, a pesquisa irá trazer ao foco os modelos de Centralização, Descentralização e Desconcentração.

Para tanto, é válido salientar que no campo da arquivística a unidade de protocolo é hierarquicamente subordinada a Unidade de Arquivo, independente do modelo organizacional aplicado em uma instituição. Serão apresentados aqui algumas possibilidades de utilização de paradigmas gerenciais que possuirão como enfoque a unidade de protocolo.

#### **3.1. Centralização**

É a concentração de autoridade, ou seja, a acumulação e o uso da competência de deliberação sob a administração de um único setor, tendo suas subunidades sujeitas às orientações recebidas.

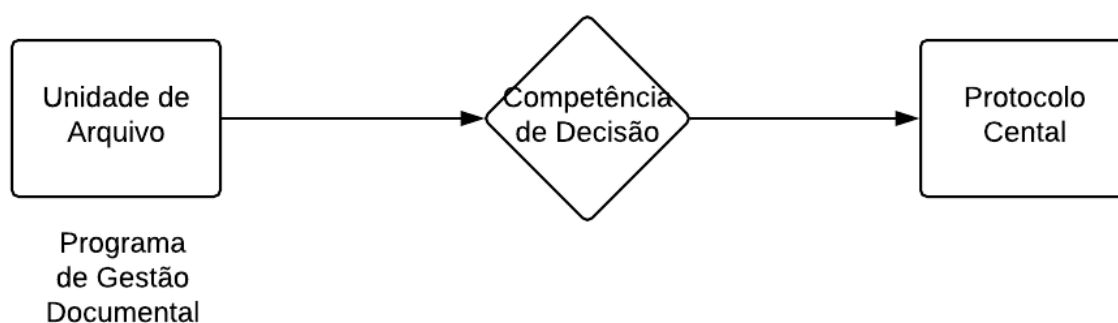
A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma. (Chiavenato, 2003)

Dessa forma, estabelecendo um planejamento organizacional dividido em dois níveis hierárquicos, o primeiro sendo de natureza estratégica com a

gerência das decisões que afetarão a organização, e o seguinte de características operacionais, que possuem contato direto com a realização das atividades.

A partir disso, a utilização deste paradigma organizacional no campo da arquivística, aplicado no setor de protocolo, ocasionara na necessidade de elaboração de um planejamento estratégico e de resoluções de conflitos nas incumbências do Arquivo Central, este sendo a estância máxima de deliberação dos assuntos voltados a produção documental de uma organização. Ou seja, o Arquivo Central ocuparia o mais alto nível de autoridade, o nível estratégico. E o protocolo estará em um nível de autoridade mais baixo, o nível operacional. Conforme mostra a Figura 02:

**Figura 02** – Modelo de aplicação de gestão centralizado.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

Compreende-se a partir disso, que os gestores do Arquivo Central deverão pautar suas ações em consideração à totalidade da instituição, mesmo que um problema seja específico de um determinado protocolo setorial a resolução deste entrave deverá beneficiar todas as unidades protocolizadoras da instituição, podendo ser exemplificado com a padronização de normas e procedimentos a serem aplicados com a documentação de uma instituição.

Ainda nesse contexto, Chiavenato (2003) pontua que os detentores do mais alto nível de autoridade de uma organização, neste caso o Arquivo Central, necessitam de preparo para gerir e exercer suas atribuições de forma a se manterem atualizados quanto as formas de atender as necessidades do protocolo.

No entanto, manter a competência de decisão distante do seu campo operacional, quando mal gerenciado, poderá acarretar em ruídos na comunicação, sendo capaz de provocar a demora na resposta em determinada situação. Geralmente, os gestores estratégicos do Arquivo Central não possuem o conhecimento do cotidiano da operacionalização das ações executadas no protocolo. Estes compreendem como seria o funcionamento ideal do setor, contudo esta perspectiva parcial não os permitem observar a enérgica rotina da unidade protocolizadora, tanto no que se refere a documentação quanto ao público atendido.

Ainda nesse cenário, a ótica limitada do setor de gestão não percebe a necessidade do protocolo de acompanhar a dinâmica de suas atribuições. Dessa forma, o que escapa do entendimento do Arquivo Central pode não ser tratado com a importância devida, prejudicando o bom funcionamento da unidade.

### 3.2. Descentralização

A descentralização não é um conceito moderno nas obras que discutem modelos organizacionais na administração pública, esta discussão vem inserida principalmente no movimento de democratização e participação (Junqueira, 1998). O autor ainda define, como um processo de translucidez de poder dos níveis centrais para os periféricos.

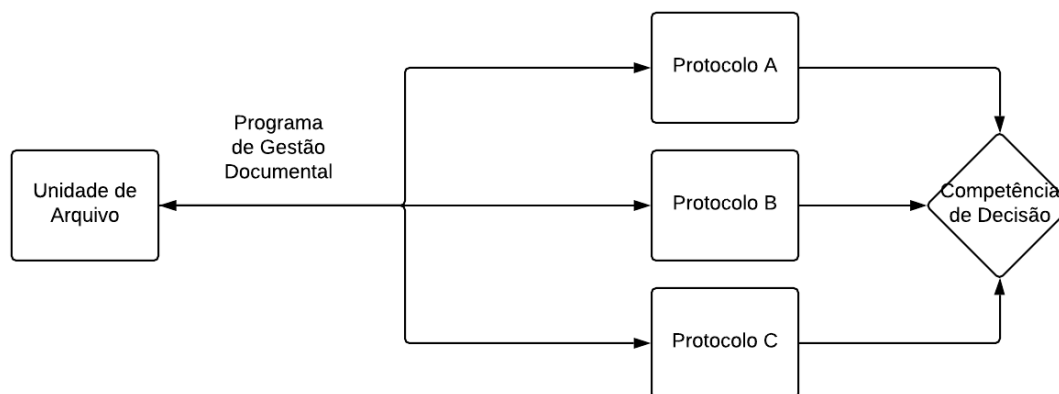
Entretanto, mesmo que não haja consenso quanto ao seu conceito, em um olhar liberal aborda o termo como uma tática para reestruturar o sistema administrativo, não objetivando minimiza-lo, mas para torna-lo mais eficaz e ágil.

A descentralização, como um método que define de maneira dialética em comparação à centralização, é a oportunidade de trazer o debate sobre as políticas de gestão de protocolo e suas tomadas de decisão para junto ao seu espaço de ação e seus indivíduos executores de funções. De acordo com Odete Medauar:

[...]Descentralização administrativa significa a transferência de poderes de decisão em matéria específica a entes dotados de personalidade jurídica própria. [...] assim, a transferência de atividade decisória e não meramente administrativa. (De Souza Baptista *apud* Direito Administrativo Moderno, 2011)

No entanto, o que compete a essa pesquisa é a viabilização do modelo organizacional descentralizado para aplicação nas Unidades de Protocolo de instituições e/ou organizações. Conforme demonstra a Figura 03:

**Figura 03** - Modelo de aplicação de gestão descentralizado.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

Desse modo, a descentralização dará a Unidade Protocolizadora abertura para propor ferramentas estruturantes, ao Sistema Informatizado utilizado pela instituição, que facilitem o controle da tramitação e recuperação de informações, atendendo de forma satisfatória as especificidades que cada subunidade possa possuir, não dependendo mais das decisões realizadas pela Unidade de Arquivo.

Ademais, este processo contribuirá com as mudanças no controle das movimentações dos processos, pois ao contrário da gestão centralizada neste tipo de gestão os processos possuem sua autuação e arquivamento ligados ao mesmo setor, ou seja, os documentos de teor administrativo terão seu início no protocolo do setor administrativo e seu término no arquivo da mesma unidade.

Desse modo, podemos inferir que o modelo de descentralização possibilitará uma visão singular às necessidades específicas vivenciadas no setor, podendo acarretar em mais rapidez na resolução de conflitos e problemas, visto que cada Unidade terá um protocolo próprio e este será especializado nas demandas e serviços inerentes do setor, por esse motivo tendo mais autonomia na tomada de decisão a fim de resolver os empasses apresentados.

Além disso, ao mesmo tempo que proporciona mais rapidez e eficácia, viabiliza a agilidade na expedição e distribuição da documentação recebida. Eventualmente, minimizará a possibilidade de acúmulos e lentidão na efetivação de suas atividades quando em pleno funcionamento.

Todavia, faz-se necessário entender que o processo de descentralização do poder para uma unidade ainda à faz pertencente a uma engrenagem de sistema maior, a Instituição. Tendo que haver consonância das decisões para que estas caminhem concomitantemente em função do objetivo maior da instituição.

Desse modo, a fragmentação da competência de decisão poderá obter como produto o julgamento de pequenas situações afetando de forma nociva o conjunto maior, impossibilitando o bom andamento de uma organização. Pois resoluções de problemas de natureza local não significam a resolução de entraves de cunho coletivo.

### 3.3. Desconcentração

A desconcentração vem do ato da fragmentação sistêmica de competências não acompanhada da competência decisória, ou seja, são distribuídas a execução de atividades acumuladas, com o intuito de desanuviar o acúmulo de atribuições de um setor, submetido as deliberações de uma unidade hierarquicamente superior.

Chiavenato (2003) ao empregar as ideias de centralização de comando e de descentralização de exercício, mesmo sem utilizar a nomenclatura, abordou o modelo organizacional de desconcentração aqui estudada:

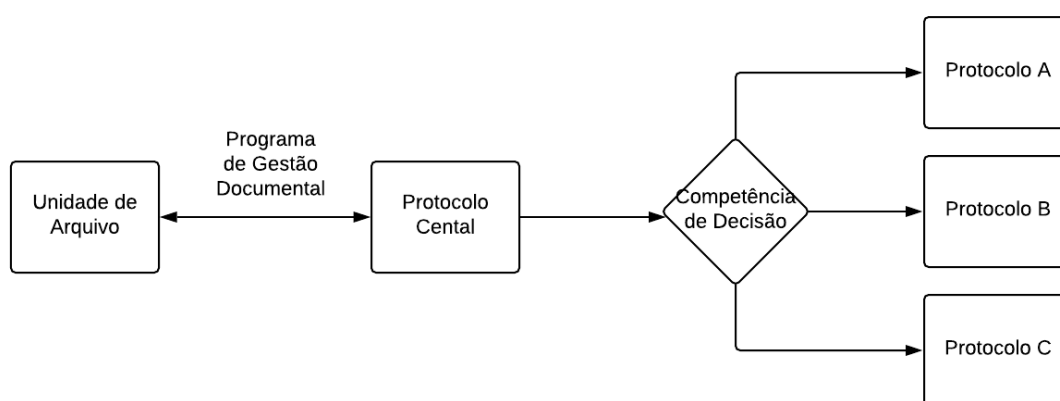
**Centralização de comando:** São as decisões concentradas na cúpula da organização. [...]

**Descentralização da execução:** Significa que as tarefas são descentralizadas e delegadas para o pessoal que trabalha na base da organização, ou seja, no nível operacional. (CHIAVENATO, 2003)

O autor utiliza os termos dentro do exemplo de uma organização militar, cujo o comando é centralizado em um indivíduo de patente maior, mas a execução é realizada por outros de patente inferior.

Conduzindo o conceito abordado ao campo arquivístico, o modelo organizacional em sua aplicação poderá produzir Protocolos Setoriais especializados para cada Unidade que demande esta atividade em uma Instituição, sendo estes hierarquicamente inferior ao Protocolo Central. Dessa forma, cada Setorial realizará suas atividades sob a autoridade do Protocolo Central, que será o imediato detentor de tomada de decisões quanto aos procedimentos de protocolo a serem executados na instituição, em concordância com as decisões da Unidade de Arquivo, assim como mostra a Figura 04.

**Figura 04** – Modelo de aplicação de gestão desconcentrada.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

Ademais, os processos de recebimento, distribuição, expedição, controle e guarda serão executados pelos Protocolos Setoriais de maneira similar ao que aconteceria no modelo de gestão descentralizado, diferenciando-os pelo fato de que os Protocolos Setoriais do modelo desconcentrado não possuirão autonomia quanto a tomada de decisão referentes aos documentos autuados, uma vez que o Protocolo Central irá gerenciar as atribuições arquivísticas dos Protocolos Setoriais. Ou seja, fazendo-se valer de grande parte das vantagens de um protocolo descentralizado somado aos proveitos de se ter as decisões centralizadas em um protocolo geral.

Pode-se dizer que o processo de desconcentração acumula grandes benefícios, logo, a partir da sujeição dos Protocolos Setoriais às decisões oriundas do Protocolo Central, faz-se necessário o conhecimento minucioso por parte do Central tanto das atribuições em comum de protocolo, quanto das

específicas de cada Setorial, a fim de que o processo decisório contemple de forma satisfatória as demandas, tanto micro, quanto macro, da instituição.

Portanto, quando não há compreensão desta necessidade por parte da Unidade deliberativa, poderá ser comum divergências na comunicação entre as unidades, sendo capaz de desencadear problemáticas que inviabilizarão a continuidade dos serviços fundamentais de protocolo.

A realização de desconcentração de atividades, quais quer que elas sejam, necessitam de um planejamento para que ocorra de forma sistêmica. Dessa mesma forma precisa ocorrer na aplicação em um setor de protocolo, para que a Unidade Central possua o preparo para oferecer o suporte necessário às suas subunidades, pois de nada valerá a aplicação deste modelo organizacional, que visa a fragmentação de atividades para melhoria da fluidez de atribuições, se a mesma gera mais obstáculos do que os soluciona.

Por fim, a execução de atividades desvinculadas da autonomia de tomada de decisão necessita de um meticoloso planejamento para sua aplicação. Pois o programa organizacional das instituições deve caminhar de forma uníssona em todas as suas esferas para que o propósito de uma adequação de modelos organizacionais contemple a necessidade de sua utilização.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das discussões abordadas na presente pesquisa, tornou-se claro a intrínseca relação entre o protocolo e a gestão documental. Tendo em vista que a gestão documental visa promover a produção e a utilização sistêmica de documentos para munir uma instituição de ferramentas que auxiliem no alcance do objetivo da produção do documental. Da mesma forma que a Unidade de Protocolo objetiva a garantia do controle da tramitação e recuperação das informações contidas na documentação de maneira rápida e eficiente sempre que necessário. Assim, é possível esbarrar-se na intrínseca relação de codependência entre a unidade e o plano de gestão.

Ao se tratar da Unidade Protocolizadora e suas atribuições, entende-se que ter o controle do recebimento ao tramite dos documentos requer a otimização de suas ferramentas e de sua operacionalidade para o alcance do seu objetivo. E para isso demanda a utilização de uma Gestão Documental potencializada para seu funcionamento ideal.

Em contraponto, a Gestão documental em suas particularidades também necessita entender, com primazia, a relevância do setor de protocolo para a realização de suas atividades, visto que para a obtenção do uso correto das informações contidas nos documentos faz-se necessário o registro adequado e o conhecimento do trâmite no qual o documento irá ter.

Para que isso ocorra de forma saudável, faz-se necessário pensar qual o melhor modelo organizacional a ser aplicado para obter a otimização do setor de protocolo e do programa de gestão documental, de forma simultânea, para que possam resultar nos seus objetivos, de modo favorável.

Dessa maneira, faz-se necessário um olhar mais atento para as funções do protocolo. Primeiramente, o processo de recebimento da documentação para autuação, dentro de uma gestão descentralizada ocorreria de forma mais ágil devido a competência de tomada de decisão ser de atribuição dos protocolos setoriais, o que não seria possível dentro de modelos centralizados e desconcentrados. Entretanto, dentro de uma organização centralizada torna-se mais fácil propor modificações pensadas na realidade macro, visto a centralidade da competência de comando, do que se teria em modelos descentralizados e desconcentrados. Por fim, proporcionar a preocupação central de uma unidade exclusivamente na execução de suas atribuições, assim feita pelo modelo

desconcentrado, não sendo algo palpável em modelos centralizados e descentralizados.

Portanto, não há como ser definir um modelo organizacional que elevará a eficácia da unidade protocolizadora e do programa de gestão documental. Mas sim, que se torna primordial entender a realidade da instituição a fim de se propor um modelo organizacional que melhor atenda às suas necessidades e demandas.

Dessa forma, para além desta pesquisa torna-se indispensável o prolongamento do estudo quanto a gestão de protocolo, levando em consideração a existência de inúmeros outros paradigmas organizacionais, não abordados neste trabalho, que podem ser aplicados a uma Unidade Protocolizadora.

Por fim, dentro deste tema encontra-se a necessidade de expandir o quantitativo de produções científicas, tendo em vista a dificuldade de obtenção de material de referência para a elaboração e fundamentação desta discussão. Além, de promover novas perspectivas sobre o agir e o fazer da unidade de protocolo.

## REFERÊNCIAS

ARÉVALO JORDAN, Vicotr Hugo. **Diccionario de términos archivísticos**. 2003. Disponível em:  
<[http://itsam.es/ITSAM\\_Nueva/Centro\\_Virtual\\_files/Anon%20-%20Diccionario%20De%20Terminos%20Archivisticos%20%5Bpdf%5D.PDF](http://itsam.es/ITSAM_Nueva/Centro_Virtual_files/Anon%20-%20Diccionario%20De%20Terminos%20Archivisticos%20%5Bpdf%5D.PDF)>  
Acesso: 03 mar 2019.

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELATORRE, Hilda. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. Disponível em:  
[http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao\\_documental\\_aplicada.pdf](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao_documental_aplicada.pdf) Acesso: 08 jan 2019.

BRASIL, Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso à informação previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do §3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>  
Acesso: 20 mar 2019.

\_\_\_\_\_, Lei nº 8.159, de 09 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos e provados e dá outras providências. **Diário da República Federativa do Brasil**. V. 29, n.º 6, p. 455, jan. 1991, Seção I. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8159.htm)> Acesso: 24 fev 2019.

\_\_\_\_\_, Portaria Interministerial nº 1.677, de 07 de outubro de 2015. Define os procedimentos gerais para o desenvolvimento de atividade de protocolo em âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 07 out 2015. Disponível em:  
<<http://www.planejamento.gov.br/protocolo-eletronico-1/portaria-interministerial-mj-e-mp-no-1677-2015-procedimentos-de-protocolo.pdf/view>> Acesso em 20 de mar de 2019.

CAMARGO, Ana Maira de Almeida; BELLOTTO, Heloisa Liberalli (coord.). **Dicionário de terminologia Arquivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros/Núcleo Regional de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 1996. Disponível em  
<[http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion\\_Term\\_Arquiv.pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf)>  
Acesso: 06 fev 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003. Disponível em:  
<<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=p1v6UEVixy8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=chiavenato&ots=RIHFcACg8v&sig=YcxHNFch-XcJdTk113lfaEC9IQ#v=onepage&q=chiavenato&f=false>>  
Acesso: 25 mar 2019.

DE SOUZA BAPTISTA, Jorge Ricardo; SALDANHA, Marcelo. **A desconcentração na administração do poder jurídico do Estado do Rio de**

**Janeiro mediante a criação dos núcleos regionais.** PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”. Rio de Janeiro: FACULDADE INTEGRADA AVM, 2011.

Disponível em:

<[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K218443.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K218443.pdf)> Acesso: 25 mar 2019.

DURANTI, Luciana. The InterPARES 2 Project (2002-2007): Na Overview.

**Archivaria**, v. 64, p. 113-121, 2007. Disponível em:

[http://www.interpares.org/ip2/ip2\\_dissemination.cfm?proj=ip2&cat=pu-atcl-r](http://www.interpares.org/ip2/ip2_dissemination.cfm?proj=ip2&cat=pu-atcl-r)  
Acesso: 12 fev 2019.

FERREIRA, Demétrius Rodrigues. O setor de Saneamento no Brasil: da descentralização para a centralização. **Revista Espaço Acadêmico**. v. 13, n. 151, p. 83-88, 2013. Disponível em

<http://ojs.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/20522/12127>  
Acesso: 12 jan 2019

FREIXO, Aurora Leonor; SILVA, Rubens Gonçalves da. **Gestão de arquivos da administração Pública do Estado da Bahia**: da prática burocrática ao discurso gerencialista. 2007. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia. Disponível em

<[https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7906/1/FREIXO%20A\\_Gestao%20de%20Arquivos.pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7906/1/FREIXO%20A_Gestao%20de%20Arquivos.pdf)> Acesso: 11 jan 2019

GARCÍA DE BENEDICTIS, Ana Virginia. Glosario de terminologia archivística costarricense. **Revista del Archivo Nacional**, v. 58, n. 1-12, p. 1-35, 1994.

Disponível em:

<[http://www.concla.net/Glosario/Glosario\\_terminologia\\_Archivistica\\_Costarricense\\_P.html](http://www.concla.net/Glosario/Glosario_terminologia_Archivistica_Costarricense_P.html)> Acesso em: 25 jan 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>> Acesso em: 11 mar 2019.

INDOLFO, Ana Celeste. **Gestão de documentos**: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. Rio de Janeiro: arquivística.net, 2007. Disponível em:

<<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/3553>> Acesso em: 29 dez 2018.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Descentralização e intersetorialidade: a construção de um modelo de gestão municipal. **Revista Administração Pública**, v. 32, n. 2, p. 11-22, 1998. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7696>> Acesso em: 04 jan 2019

KLERING, Luis Roque; DE CAMPOS SOARES PORSSE, Melody; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração Pública Brasileira. **Análise**, v. 21, n. 1, 2010. Disponível

em:<[https://www.researchgate.net/publication/277097960\\_Novos\\_Caminhos\\_da\\_Administracao\\_Publica\\_Brasileira](https://www.researchgate.net/publication/277097960_Novos_Caminhos_da_Administracao_Publica_Brasileira)> Acesso em: 29 mar 2019

LIMA, Telma Cristiane Sasso de ; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos Metodológicos na Construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**. Florianópolis, v. 10, n. especial, p. 37-45, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf> Acesso em: 02 mar 2019.

MANUAL, DE NORMAS E. PROCECIMENTOS DE. PROTOCOLO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Arquivo Público do Estado de São Paulo**, 2013. Disponível em: <<http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/publicacoes/tecnica/ver/manual-de-normas-e-procedimentos-de-protocolo-para-a-administracao-publica-do-estado-de-sao-paulo>> Acesso em: 26 fev 2019.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: Teoria e Prática**. 3ed. 7ª reimp. Rio de Janeiro: Pioneira, 1999.

PEARCE-MOSES, Richard; BATY, Laurie a. **A glossary of archival and records terminology**. Chicago, IL: Society of American Archivists, 2005. Disponível em:<<http://www.chismechick.com/wp-content/uploads/2017/08/SAA-Glossary-2005.pdf>> Acesso em: 21 mar 2019.

RODRIGUES, Ana Marcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 11, n. 1, p. 102, 2006.

SCHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Arquivos Modernos: Princípios e técnicas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Re. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p. Disponível em: <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VSC\\_7WthDSQJ:rsos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VSC_7WthDSQJ:rsos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)> Acesso em: 26 fev 2019.