



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Curso de Graduação em Administração a distancia

VALERIA OLIVEIRA ALVES

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: relação entre a formalização da estrutura organizacional e controle existente em uma unidade informal**

Brasília – DF

2010

VALERIA OLIVEIRA ALVES

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Relação entre a formalização da estrutura organizacional e controle existente em uma unidade informal**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) com o requisito parcial para a obtenção do grau Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: SANTOS, Rildo Ribeiro dos

Professor Tutor: Wilsdston Silva de Freitas

Brasília – DF

2010

A474 Alves, Valéria Oliveira.

Estrutura organizacional: relação entre a formalização da estrutura organizacional e controle existente em uma unidade informal / Valéria Oliveira Alves. -2010.

210 f.:il.

Orientador: Prof. Wildston Silva de Freitas.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2010.

1. Estrutura organizacional. 2. Controle. 3. Instituto Nacional do Seguro Social – INSS. I. Freitas, Wildston Silva de. II. Universidade de Brasília. Departamento de Administração. III. Título.

CDU : 658

VALÉRIA OLIVEIRA ALVES

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Relação entre a formalização da estrutura organizacional e controle existente em uma unidade informal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade da aluna Valéria Oliveira Alves

**Valéria Oliveira Alves**

Titulação, Nome completo  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, ..... de ..... de .....

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me proporcionou e continua me proporcionando a oportunidade de viver esse espetáculo imperdível que é a vida. Dedico também a meus familiares e amigos que compreenderam às minhas inquietações, ausências e entenderam a importância que esse desafio significou para meu crescimento pessoal e profissional.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, essa força tão poderosa que me contagia por inteiro e me faz ter coragem e determinação para enfrentar qualquer desafio que apareça em meu caminho. Agradeço a minha maravilhosa mãe que com sua simplicidade, honestidade e dignidade determinou a formação do meu caráter. Agradeço também a meu falecido pai, um robusto nordestino que mesmo com pouca oportunidade me incentivou a seguir o caminho da dedicação aos estudos, a aquisição do conhecimento, me incentivou a acreditar na recompensa que esse caminho é capaz de proporcionar. Não posso deixar de agradecer aos meus amigos, irmãos, sobrinhos e meu marido que compartilharam comigo todas suas experiências de vida e através desse compartilhamento me torno mais forte e cada vez mais apaixonada pela vida. E por fim, agradeço a mim mesma por buscar me conhecer de verdade, conhecer meu potencial, conhecer minhas fraquezas e por ter aceitado mais este desafio.

## RESUMO

O presente trabalho trata de pesquisa realizada com foco em verificar como a falta de formalização estrutural de um setor de arquivo interfere no controle existente nessa unidade informal responsável pela guarda e conservação dos documentos e processos produzidos e recebidos nas unidades da Gerência Executiva do Distrito Federal – GEXDF, unidade do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. A GEXDF possui formalmente sob sua responsabilidade 25 (vinte e cinco) unidades e algumas unidades informais e dentre estas está arquivo geral conhecido como Centro de Documentação Previdenciária – CEDOCPREV que será abordado neste trabalho. A GEXDF possui 14 (quatorze) Agências da Previdência Social em funcionamento em todo o Distrito Federal, nas cidades de Luziânia/GO, Unaí/MG, Formosa/GO e Posse/GO. São as Agências as unidades responsáveis pelo início do processo de reconhecimento de direito do cidadão, ou seja, onde são gerados os processos de concessão de benefícios em suas mais diversas espécies. A abordagem a qual o problema foi tratado foi a qualitativa que, de acordo com Zanella (2006, p.59), trabalha com informações expressas nas palavras orais e escritas, nessa abordagem a coleta e a análise dos dados não são expressas em números. O instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados primários deste trabalho se deu por meio da técnica de entrevista individual semi-estruturada direcionada aos servidores que desempenham suas atividades no CEDOCPREV da Gerência Executiva do Distrito Federal e aos chefes dos setores do RH e de logística, Licitação e Contratos e Engenharia da Gerência do Distrito Federal. Os documentos utilizados na coleta de dados secundários foram a estrutura organizacional formal do órgão, regimento interno e manuais dos sistemas que controlam o material de consumo e permanente. Diante dos resultados obtidos na presente pesquisa, constata-se que o CEDOCPREV do DF realiza atividades consideradas importantes para órgão. A falta de representação desse setor na estrutura organizacional do órgão dificulta a existência de controle de recursos humanos, recursos materiais e de rotinas, uma vez que tanto os sistemas disponíveis para esse controle como a própria lotação dos servidores necessitam de identificação e codificação disponível apenas para unidades formalmente estruturadas.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Formulação do problema.....	11
1.2	Objetivo Geral .....	12
1.3	Objetivos Específicos .....	12
1.4	Justificativa.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Estrutura Organizacional.....	14
2.1.2	Estrutura Organizacional Formal e Informal.....	14
2.1.3	Departamentalização ou agrupamento de atividades.....	19
2.1.4	Fatores do processo de departamentalização na área formal.....	19
2.1.5	Fatores do processo de departamentalização na area informal.....	20
2.2	Controle.....	21
2.2.1	Alcance de Controle.....	22
2.3	Arquivo.....	25
2.3.1	Organização e Administração de Arquivos .....	27
2.3.2	Levantamento de Dados.....	27
2.3.3	Análise dos dados coletados.....	28
2.3.4	Planejamento e Implantação.....	28
2.3.5	Acompanhamento.....	29
2.3.6	Arquivo no setor público.....	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	31
3.1	Tipo e Descrição Geral de Pesquisa.....	31
3.2	Caracterização da Organização.....	31
3.3	Participantes do Estudo.....	34
3.4	Instrumento de Pesquisa.....	35
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
	REFERÊNCIAS.....	44
	APÊNDICES.....	47
	ANEXOS.....	51

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho realizou a pesquisa acerca da relação existente entre a formalização na estrutura organizacional da Gerência Executiva do Distrito Federal – GEXDF, unidade do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, e o controle das atividades desenvolvidas no setor informal de arquivo geral conhecido como Centro de Documentação Previdenciária – CEDOCPREV.

O significado de controle utilizado neste trabalho se baseia na definição apresentada por Miranda (1977, p.35) que corresponde ao ato de conhecer exatamente qual é o trabalho a ser feito, o trabalho a ser determinado, como o fluxo de operações, quantidades, matéria-prima empregado, padrões de qualidade, avaliações dos tempos de execução, etc.

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, órgão federal com representação em todos os estados brasileiros, tem como missão promover o reconhecimento, pela Previdência Social, de direito ao recebimento de benefícios por ela administrados, assegurando agilidade, comodidade aos seus usuários e ampliação do controle social.

O INSS é uma Autarquia Federal integrante da Administração pública indireta vinculada ao Ministério da Previdência Social e possui um compromisso social estabelecido constitucionalmente que visa: I - cobertura dos eventos de doença, invalidez, morte e idade avançada; II - proteção à maternidade, especialmente à gestante; III - proteção ao trabalhador em situação de desemprego involuntário; IV - salário-família e auxílio-reclusão para os dependentes dos segurados de baixa renda; V - pensão por morte do segurado, homem ou mulher, ao cônjuge ou companheiro e dependentes.

A função da área clássica da Administração chamada Organização, Sistemas e Métodos – OSM baseia-se originalmente em realizar atividades que tenham como objetivo aperfeiçoar o funcionamento das organizações contemplando nessas atividades a estrutura organizacional, a qual será tratada neste trabalho.

Silva et al. (2008, p. 4) registra que a sociedade exige cada vez mais obter acesso rápido e eficaz a informações geradas e sob a guarda de instituições públicas, sejam elas, econômicas, sociais, culturais ou políticas. Observa-se que mesmo diante de diversas ferramentas de tecnologias de informação, os órgãos públicos necessitam frequentemente ter acesso célere a documentos textuais guardados e controlados pelos setores de arquivo.

Diante da produção cada vez maior de documentos e informações gerados por meio das atividades de atendimento aos direitos e deveres da sociedade, o tratamento adequado das

informações pode ser utilizado como forma de auxiliar gestores e outros profissionais no desempenho de suas funções, a fim de ampliar as condições de eficiência e eficácia nas tomadas de decisões do órgão ao qual estão subordinados.

De acordo Vasconcelos (1989, p.5), a estrutura formal de uma organização deve ordenar e agrupar suas atividades e recursos para que seja possível o alcance dos objetivos estabelecidos, e ainda é aquela explicitada em manuais da organização que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções. Dessa forma, observar que nas instituições públicas, grande parte de suas informações se encontra em documentos textuais, onde a ausência de um controle adequado do local onde esses documentos são armazenados pode impactar diretamente o regular funcionamento da organização como um todo.

## 1.1 Formulação do problema

A natureza da Administração Pública é cumprir o interesse do povo, assim não se pode deixar de observar seu caráter de sistema. A definição de sistema apresentada por Ferreira (2005, p.742) corresponde à disposição das partes ou elementos de um todo coordenados entre si e que formam uma estrutura organizada.

O cumprimento da missão do INSS é garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social. O funcionamento das áreas de arquivo tem o potencial de interferir no regular funcionamento do órgão uma vez que são esses locais que guardam toda documentação do trabalhador necessária tanto para resguardar o direito a recurso, revisão, como para comprovar todo processo que assegurou o direito a proteção no momento de sua incapacidade para o exercício do trabalho.

De acordo com Miranda (1977, p.239) é fundamental a importância de um arquivo organizado e aparelhado, em toda e qualquer atividade humana. Os documentos, fichas, formulários que recebem os registros das atividades de uma organização são verdadeiras ferramentas de trabalho que precisam ser cuidadas e guardadas em locais acessíveis e seguros. Os arquivos são núcleos de informações registradas em documentos e processos, assim a acessibilidade passa a ser uma exigência da atualidade, porque com a intensidade e complexidade das atividades públicas e particulares aumenta a procura de documentos arquivados, com fonte de dados probatórios e fonte de informação, e isso pode representar uma real contribuição prática para a eficiência da administração.

A falta de formalização das atividades desenvolvidas em um setor fundamental para uma organização pode dificultar e muitas vezes impedir o planejamento, organização, direção e controle das atividades ali desenvolvidas. Para Vasconcelos (1989, p.6) a estrutura de uma organização deve estar em contínua sintonia com a natureza da atividade e seu ambiente. As atividades realizadas nos setores de arquivos podem ser classificadas como repetitivas e rotineiras, logo para esse tipo de atividade realizada em ambientes estáveis como na Administração Pública favorecem as chamadas estruturas tradicionais que possuem como características o alto nível de formalização; unidade de comando; especialização elevada; comunicação vertical; utilização de formas tradicionais de departamentalização. Neste contexto é apresentada a seguinte questão: como a falta de formalização na estrutura organizacional da unidade de arquivo geral da GEXDF interfere no controle existente nessa unidade informal?

## 1.2 Objetivo Geral

O presente trabalho tem o propósito de verificar a relação existente entre a ausência na estrutura formal do setor de arquivo Geral da Gerência Executiva do Distrito Federal - GEXDF e o controle das atividades desenvolvidas nesse setor com foco no controle de material, pessoal, produção, comunicação e rotinas de trabalho.

## 1.3 Objetivos Específicos

Complementar o objetivo geral tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar aspectos que definem a formação de uma estrutura organizacional;
- b) identificar aspectos que definem a formalização de setores de arquivo;
- c) identificar fatores que aumentam ou reduzem o nível de controle interno das unidades;
- d) verificar a rotina de controle de material, pessoal, produção, comunicação realizadas no CEDOCPREV da Gerência Executiva do Distrito Federal.

## 1.4 Justificativa

Todo trabalho científico “[...] tem por finalidade conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo.” (ZANELLA, 2006, p.25). De acordo com Trujillo (1982, p. 168) apud Zanella (2006, p.25), as finalidades mais amplas de uma pesquisa são vinculadas ao enriquecimento teórico da ciência e relacionadas ao valor pragmático.

Não é difícil perceber o impacto que as atividades do INSS representam para toda a sociedade. Quem nunca ouviu a expressão parece à fila do INSS? Essa é uma frase que está na memória de muita gente e deve permanecer por um bom tempo. O INSS integra a seguridade social que é definida pela Constituição Federal de 1988, art. 194, como o conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social.

Diariamente o INSS realiza centenas de atendimento e de acordo com dados disponibilizados no site do órgão a quantidade de agendamento de atendimento mensal passa de quinhentos mil. Os atendimentos espalhados por todo o território nacional são realizados por meio de suas agências fixas de atendimento, convênios com prefeituras (PrevCidade), atendimento realizados em barcos (PrevBarco), unidades móveis (PrevMóvel) e ainda atendimentos realizados pela rede mundial de computadores (internet). Todos os atendimentos

realizados geram documentos que precisam ser mantidos e guardados com muita para serem consultados e analisados sempre que preciso.

Também são solicitados pelo poder judiciário ao INSS milhares de processos mensais e muitos deles demoram meses e até anos para serem atendidos e muitas vez nem se quer são encontrados.

Este estudo buscou contribuir para a análise da atual estrutura organizacional da Gerência Executiva do Distrito Federal verificando como a formalização da estrutura interfere no controle presente na área informal, CEDOCPREV.

O desempenho regular e eficiente das atividades de um órgão público com a relevância do INSS reflete diretamente no atendimento oferecido à população. O desempenho de toda organização está intimamente ligado a regular funcionamento das unidades que o integram.

Apesar de este trabalho analisar apenas a unidade de arquivo geral da Gerência Executiva do Distrito Federal diante da formalização dessa unidade na estrutura organizacional formal, há mais de cem setores de arquivos do INSS em todos os estados brasileiro na mesma situação, dessa forma este estudo busca também instigar o órgão a realizar um estudo mais abrangente acerca da eficácia de sua estrutura organizacional formal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Zanella (2006, p.51) esclarece que é no referencial teórico onde se deve buscar diferentes correntes teóricas e pontos de vista de autores para ampliar e sedimentar a posição que o pesquisador pretende adotar em sua investigação.

### 2.1 Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional, de acordo com Cury (2007, p. 216), é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é uma forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos que compõem uma entidade. Segundo Hall (1994) apud Cury (2007, p.216) a estrutura organizacional atende três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas organizacionais tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas. Em segundo, destinam-se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre organização. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm competência sobre quais outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades da organização.

A análise de uma estrutura organizacional orienta Vasconcelos (1989, p.4), deve ser realizada com base nos aspectos de definição de atividade, escolha dos critérios de departamentalização, definição quanto à centralização versus descentralização, decisão quanto à amplitude de controle e níveis hierárquicos, definição de nível de descentralização de autoridade, sistema de comunicação e definição quanto ao grau de formalização.

A departamentalização corresponde ao processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Essas unidades são agrupadas em unidades maiores, sucessivamente até o nível mais alto da organização. Os tipos mais comuns são funcional, geográfico, por processo, por clientes, por produto, por período e pela amplitude de controle. Ligando ao problema da departamentalização tem-se a questão da amplitude de controle, isto é, o número máximo de subordinado que um chefe pode supervisionar eficientemente. A amplitude pode variar dependendo de fatores como natureza da atividade e características pessoais do chefe e seus subordinados. O processo de estruturação deve assegurar que este princípio seja obedecido. Inversamente relacionado com a amplitude de controle temos os níveis hierárquicos. Quanto maior a amplitude, menor o número de níveis e vice-versa. Esta

decisão é importante na estruturação porque a organização pode sofrer pelo excesso ou falta de níveis hierárquicos.

O grau de descentralização da autoridade é outra decisão importante no processo de delineamento da estrutura organizacional. Quando as decisões estão excessivamente centralizadas no topo da hierarquia temos demora nas decisões e frustrações, sobrecarga da Alta Administração e decisões desvinculadas da realidade. Por outro lado, se as decisões estão excessivamente descentralizadas temos falta de coordenação e de dificuldade de controle.

O Sistema de Comunicação é outro elemento fundamental para o delineamento da estrutura que deve prever através de quais canais será permitida a comunicação. “Finalmente, o grau de formalização é outra decisão importante. Se for muito alto produzirá burocratização e falta de agilidade da organização. Por outro lado, se for excessivamente baixo levará a conflitos, ansiedade, duplicações de esforços e ineficiência”. (VASCONCELOS, 1989, p.27).

Drucker (1964) apud Cury (2007, p.217) apresenta um modelo de estudo de estrutura envolvendo as seguintes variáveis:

- análise das atividades: qual o trabalho que se deve fazer? quais os tipos de trabalho que podem ser reunidos? qual a importância que deve ter cada atividade na estrutura da organização;
- análise das decisões: mostra qual a estrutura de alta administração necessitada pela empresa e qual autoridade e responsabilidade que devem ter os diferentes níveis de gerência operacional;
- análise das relações: a tendência de só analisar o trabalho do chefe apenas em função das atividades que dirige, isto é, de cima para baixo, é um erro. Deve ser analisada, de início, a contribuição que sua atividade deve dar a unidade maior da qual é parte. As relações de baixo para cima devem ser analisadas em primeiro lugar. Também devem ser analisadas as relações laterais, pois muito importante é a contribuição que o gerente dá aos gerentes de outras atividades, podendo ser esta uma de suas mais importantes atividades. Finalmente, a análise das relações é indispensável não só para a decisão sob qual espécie de estrutura é necessária, como também para a tomada de decisão vital sobre como deve a estrutura ser guarnecida de pessoal.

### **2.1.2 Estrutura Organizacional formal e informal**

“Estrutura formal é aquela explicitada em manuais de organizações que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções.” (VASCONCELOS, 1989, p.6).

Para Miranda (1977, p.81) concorrem na composição de qualquer entidade diversos elementos, entre eles, o tipo de estrutura adequada, o tipo de exercícios de autoridade conveniente e o sistema de agrupamentos de atividades condizentes com a norma básica da

ação. Esses elementos unidos em por meio de normas, acrescidos de regras acerca dos métodos e regras de trabalho, administração de pessoal e de material, etc. constituem a chamada estrutura formal.

Estrutura formal pode ser entendida como o complexo resultado da união desses elementos, disciplinadora das pessoas, dos meios, dos métodos adotados para a consecução dos objetivos da organização. “É como a lei máxima, o escudo que garante a sobrevivência do empreendimento [...]” (MIRANDA, 1977, p.81).

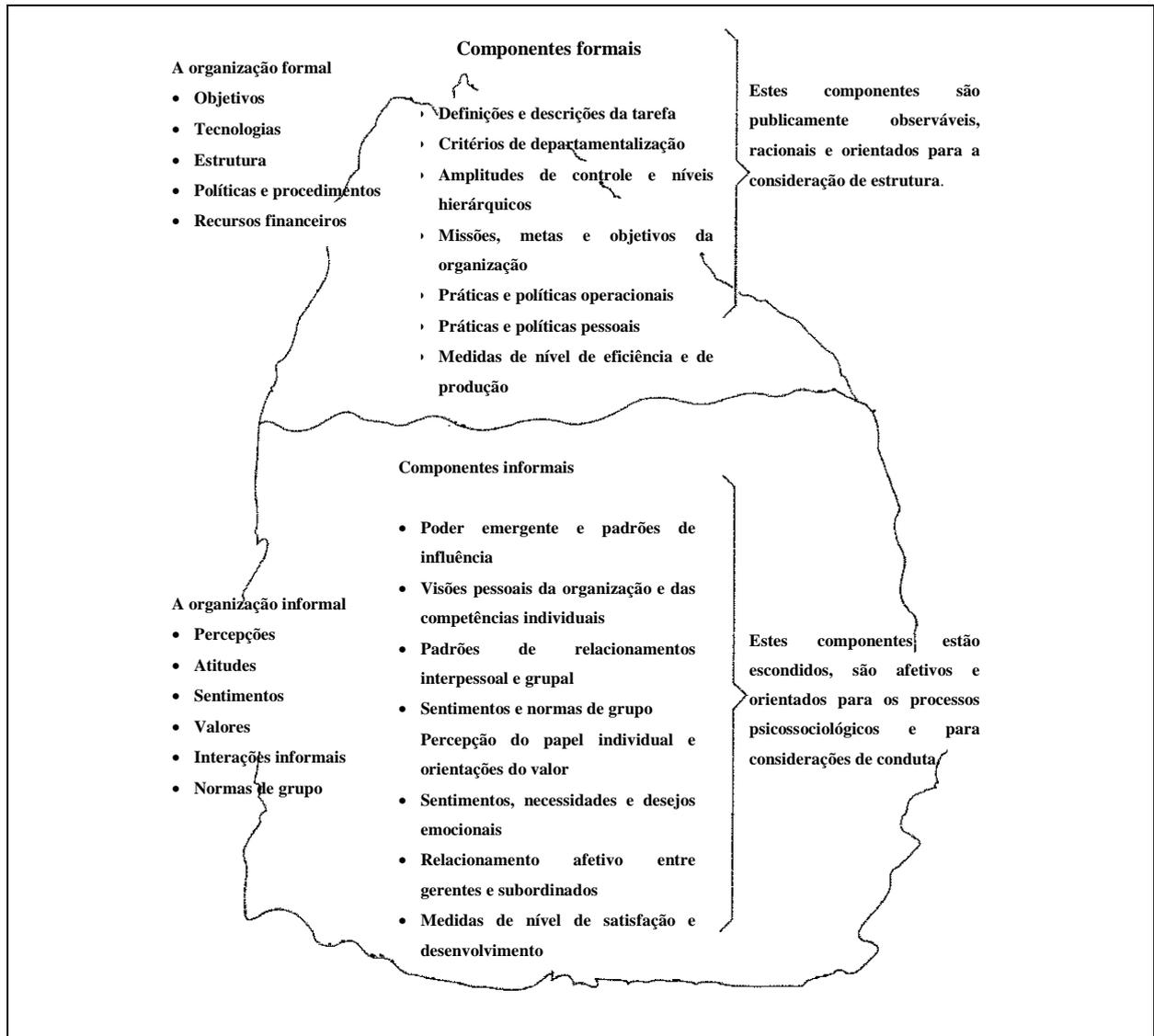
O grau de formalização é um elemento fundamental no delineamento da estrutura, para Vasconcelos (1989, p.6) se a formalização for muito alta produzirá burocratização e a falta de agilidade da organização, mas também indica que por outro lado, se for excessivamente baixa levará a conflitos, ansiedade, duplicações de esforços e ineficiência.

Estrutura informal é o resultado da evolução e do ajustamento da estrutura formal, ou seja, “da autoridade, dos órgãos, dos meios e métodos de trabalho, sob a influência dos grupos sociais que fazem parte do empreendimento.” (MIRANA, 1977, p.82). Estrutura informal pode ser compreendida como aquele que vigora no cotidiano em face às mutações estruturais, das mudanças de tipo de exercício de autoridade, das alterações de desempenho de atividades, das transformações operadas nos meios e métodos de trabalho e, essencialmente, considerando-se as injunções de grupos sociais que operam a entidade.

Miranda (1977, p.82) destaca que além das injunções se processarem sob variadas formas, desde a adoção de uma linguagem ocupacional (termos, técnicas, gírias, etc.) até mesmo a transferência de problemas domésticos para um ambiente de trabalho, podem-se ser destacadas ainda as seguintes injunções:

- a) cerimônias de iniciação, de julgamento e de ajustamento (comportamento de coleguismo e de posição em relação à chefia);
- b) redefinição da jornada de trabalho, fixando limites de produção deferentes dos estabelecidos e reformulando os limites horários de trabalho (fixação de padrões de trabalho de acordo com a opinião de da maioria e estabelecimento de horário extra regulamentar);
- c) aplicação de instrumentos de controle social (“gelo”, zombaria, ridículo);
- d) influência de facções políticas, tensões, preocupações, preceitos religiosos;
- e) influência de fatores técnicos, tais como rigidez ou flexibilidade de equipamento, dificuldades de operações e intensidade do esforço físico ou mental.

A figura 1 de Cury (2007, p.49) retrata a divisão de uma organização entre os elementos formais e informais que a constituem.



Fonte: Adaptado de Cury (2007, p. 49)

**Figura 1** - O iceberg organizacional

A estrutura organizacional é dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema, porém a estrutura organizacional da Administração Pública tende a ser menos dinâmica devido às características de suas atividades rotineiras e burocráticas.

A estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. De acordo com Vasconcelos (1989, p.6), a organização precisa realizar um planejamento

organizacional voltado para identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas, agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, isto é, organizar funções e responsabilidades e ainda, proporcionar aos empregados de todos os níveis informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível.

Cury (2007, p.111) apresenta na figura 2 uma análise comparativa incluindo resultados de outros estudos e pesquisas acerca dos sistemas organizacionais: burocracia x adhocracia.

<b>Fechado, mecânico, burocrático</b>	<b>Aberto, orgânico desburocratizado ou adhocrático</b>
Estruturas burocráticas, detalhistas, com minuciosa divisão do trabalho. Estrutura permanente	Estruturas flexíveis, que nem podem sofrer divisão de trabalho e fragmentação bem definidas. Estruturas temporárias. Grupos-tarefas.
Alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afetas aos níveis superiores. Pouca delegação.	Relativo processo de descentralização da tomada de decisões, com dispersão e integração. Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
Cargos ocupados por especialistas, com atribuições perfeitamente bem definidas.	Cargos generalistas, continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa.
Predomínio da interação vertical entre superior/subordinado. Relacionamento do tipo autoridade/obediência.	Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.
Amplitude de controle do superior é mais estreita. Maior confiança nas regras e procedimentos formais.	Amplitude de controle do supervisor é mais ampla. Maior confiança nas comunicações.
Ênfase exclusivamente individual.	Ênfase nos relacionamentos entre os grupos e dentro deles.
Hierarquia rígida.	Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da empresa como um todo.
Ênfase na doutrina tradicional.	Ênfase na doutrina behaviorista e em enfoque contingencial.
Atividades rotineiras/estáveis, profundamente normatizadas pela cúpula.	Atividades inovadoras/não estáveis. Pouca normatização, normas genéricas. Detalhes normatizados pelos próprios níveis operacionais.

**Fonte:** Adaptado de Cury (2007, p. 111)

**Figura 2** - Sistemas organizacionais: burocracia x adhocracia

Adhocracia remete a uma organização flexível emergente, temporária, já burocracia no sentido sociológico deve ser interpretada como o “tipo ideal de organização”, como concebida por Weber. É interessante ressaltar que inúmeros estudos revelam que organizações

que operam em ambientes estáveis tendem a ser altamente estruturadas, já organizações que operam em ambientes dinâmicos optam por menos formalidade.

### **2.1.3 Departamentalização ou agrupamento de atividades**

Pode-se conceituar departamentalização como o “processo de institucionalização de unidades organizacionais quaisquer (departamentos, divisões, seções, etc.) – mesmo em trabalhos de reorganizações – por meio da divisão do trabalho geral em suas funções componentes, desde as principais às mais especializadas, e/ou do grupo de atividades homogêneas.” (CURY, 2007, p.183).

O processo de departamentalização deve ser iniciado pela divisão das grandes áreas da organização e, por conseguinte a estruturação das unidades menores, normalmente com a adoção de agrupamento de atividades homogêneas ou afins. Para Cury (2007, p.184) esse processo deve obedecer a um criterioso planejamento e levar em conta alguns fatores importantes para permitir a elaboração de uma estrutura consistente com os propósitos da organização.

### **2.1.4 Fatores a considerar no processo de departamentalização na área formal**

Os aspectos formais podem ser devidamente manipulados quando, segundo Cury (2007, p.184), na fase de planejamento, identificam-se fatores operacionais básicos, a importância das atividades, a necessidade de coordenação, o grau de controle desejado, entre outros. Newman apud Cury (2007, p. 184), aponta os seguintes indicadores formais:

- 1) Importância das atividades: quanto mais importante for uma atividade para o produto final da empresa/órgão interno da estrutura, mais elevado deve ser seu nível na hierarquia, possibilitando dessa forma, a supervisão de uma função importante, principal, por exemplo, diretamente pela alta administração.
- 2) Ênfase na especialização: assegurar-se maior efetividade à organização, constituindo-se suas unidades orgânicas com base na especialização. Com essa providência, pode ser aproveitadas as habilitações dos empregados, permitindo a empresa a adoção de um plano de ação compatível com suas necessidades.
- 3) Processo de coordenação: deve a departamentalização, também, ser orientada no sentido de facilitar a coordenação. Assim, se determinadas atividades precisam ser estreitamente coordenadas ou se possuem um objetivo único, ainda que diversas em sua execução devem ser subordinadas a um só chefe.
- 4) Processo de controle: para facilitar o processo de controle, na departamentalização, pode-se adotar as seguintes providências:
  - a) definição completa das atividades dos diversos órgãos componentes da estrutura, permitindo a elaboração de regimentos internos que realmente identifiquem os responsáveis pelos diversos produtos organizacionais;

- b) posicionamento do supervisor, responsável pela coordenação e pela solução de conflitos, fisicamente próximos das unidades organizacionais, cujos resultados deve controlar;
- c) existindo dois ou mais departamentos semelhantes, posicioná-los prioritariamente, de modo paralelo na estrutura, supervisionados por um dirigente ou pela alta administração, possibilitando um controle parcial, por comparação dos resultados;
- d) se uma atividade se destina a controlar outra, subordiná-las, de preferência, a chefias diferentes.
- 5) custo da estrutura: deve ser considerado o custo, na montagem final da estrutura; o aumento do número de órgãos deve ser avaliado em função do seu reflexo no custo operacional da organização.

### **2.1.5 Fatores a considerar no processo de departamentalização na área informal**

Cury (2007, p.286) destaca que além das normas formais é importante, atentar-se ao conjunto de elementos não formais, que influenciam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização. Cury (2007, p.186) também destaca:

- 1) processo político: a departamentalização, em sua essência, envolve duas variáveis; de um lado a especialização e, de outro lado, atos de poder. Portanto, no desenvolvimento do processo, devem ser considerados os aspectos políticos no encaminhamento da solução final; para tanto, deve-se dar especial atenção, nos contatos com a cúpula e nas entrevistas com gerentes setoriais, as suas colocações pessoais, que provavelmente irão exercer influências ponderáveis na solução final. Cabe ao analista um cuidado muito especial na manipulação desses aspectos, pois, se devidamente dosados, com argumentos de natureza técnica, eles não deve prejudicar a estrutura definitiva.
- 2) preparo dos empregados para a mudança: como o processo de departamentalização, inevitavelmente, acarretará mudanças estruturais, sempre acompanhadas de internalização de novos métodos e processos de trabalho, o público interno da organização deve ser informado de seu início. Normalmente, o homem tende a reagir às mudanças, quando delas não participa, quando desconhece suas razões e não é informado de seus possíveis benefícios. Portanto, deve a participação, no caso, envolver os grupos da organização afetados pelas modificações, o que permitirá ao indivíduo, como membro do grupo, aceitar melhor as transformações processadas. Finalmente, esse procedimento possibilitará a obtenção de informações importantes para o processo de departamentalização, além de a organização estimular um clima propício à implantação das mudanças.
- 3) treinamento dos empregados: obviamente, qualquer mudança na estrutura implicará, necessariamente, a adoção de novos métodos e processos de trabalho. Destarte, a força de trabalho dos órgãos sob intervenção deverá ser submetida a treinamento, para um desempenho profissional adequado. Os programas de treinamento devem ser elaborados como decorrência natural as exigências do trabalho, diagnosticadas pela equipe que está desenvolvendo o processo de mudança, visando, evidentemente, adequar o empregado aos novos encargos.

## 2.2 Controle

Miranda (1977, p.35) define controle como um sistema que possibilita verificar se as tarefas estão sendo executadas conforme os programas ou regras estabelecidos, ou seja, um sistema que permita aos responsáveis por determinadas organizações ou unidades conhecer exatamente qual é o trabalho a ser feito, determinado: fluxo de operações, quantidades, matéria-prima empregada, padrões de qualidade, avaliações dos tempos de execução, etc.

O fundamento de controle está na necessidade de se ter acompanhamento diário das atividades, porém é evidente a capacidade humana limitada de comandar e dirigir, assim há de se destacar o significado de alcance de controle que “em face das variações das capacidades individuais dos chefes e encarregados, não basta dividir e coordenar o trabalho, mas é mister ter em vista que os grupos de trabalho, serviços e setores operacionais podem ser cometidos aos chefes em certas quantidades, conforme suas habilidades, conhecimento e disponibilidade de tempo.” (MIRANDA, 1977, p.37).

Hall (1984, p.49) esclarece que quanto mais complexa for uma organização, ou seja, quanto maior a sua diferenciação, maior será a necessidade de mecanismos de controle, coordenação e comunicação, em função do próprio aumento do potencial de dificuldade para efetuar a coordenação do trabalho dividido.

Cury (2007, p.159) destaca que o princípio do alcance de controle procura evidenciar o número de subordinados que um administrador pode dirigir eficientemente. “Esse número não é fixo, dependendo de diversas considerações básicas aplicáveis ao trabalho a ser feito, a qualidade da administração, ao nível do executivo, à intensidade de sua supervisão exercida e à capacidade dos subordinados.” (CURY, 2007, p.159).

Algumas condições devem ser analisadas para se implantar um sistema de controle eficiente. Miranda (1977, p.35) apresenta o seguinte roteiro:

- a) conhecer exatamente o trabalho a ser feito, determinando: fluxo das operações, quantidades, matéria-prima empregada, padrões de qualidade, avaliações dos tempos de execução, etc.;
- b) conhecer os recursos disponíveis para realizar o trabalho, indagando sobre: recursos financeiros, instrumentos e maquinaria disponíveis, o custo do pessoal e disponibilidade de matéria-prima;
- c) conhecer como o mesmo trabalho é feito em outras entidades, fixando logo como, por que quando acontecem demoras, falhas ou variações;
- d) conhecer como foram removidas tais dificuldades e quanto custaram as modificações introduzidas e seus “porquês”.

A aplicação de controle e do alcance de controle tem algumas conseqüências apresentadas por Miranda (1977, p.36) que são:

- a) impede o jogo das evasivas e dos descartes entre chefes e entre subordinados;
- b) impõe contínua obrigatoriedade de emissão de ordem e de fornecimento de informações sobre o que se está fazendo: quem, como, quando e onde;
- c) facilita maior entendimento entre as chefias e entre subordinados;
- d) delimita melhor os diversos níveis de autoridade e os respectivos graus de responsabilidade;
- e) disciplina o fluxo do funcionamento com a adesão espontânea de todos os operadores e chefes.

Vários são os tipos de controle que as organizações públicas ou privadas necessitam, cada um com sua sistemática peculiar, Miranda (1977, p.37) apresenta os seguintes tipos de controle:

- a) controle de movimentos e tempos;
- b) controle da produção;
- c) controle da produtividade de eficiência;
- d) controle da qualidade dos produtos ou dos trabalhos;
- e) controle dos salários
- f) controle da frequência;
- g) controle de materiais.
- h) controle de prazos;
- i) controle de contábil;
- j) controle de custos propriamente ditos.

Sabe-se que existem diversos outros tipos de controle, porém é preciso que independente do tipo controle empregado, seja seguidas regras oficialmente estabelecidas transformando o controle em um processo contínuo, sistemático e permanente.

### 2.2.1 Alcance de controle

O alcance de controle corresponde à análise do número de subordinados que um administrador é capaz de dirigir eficientemente. Para Cury (2007, p.159), esse número não é fixo, depende de diversas considerações básicas, aplicáveis ao trabalho a ser realizado, à qualidade da administração, ao nível do executivo, à intensidade de supervisão exercida e ainda à capacidade dos subordinados.

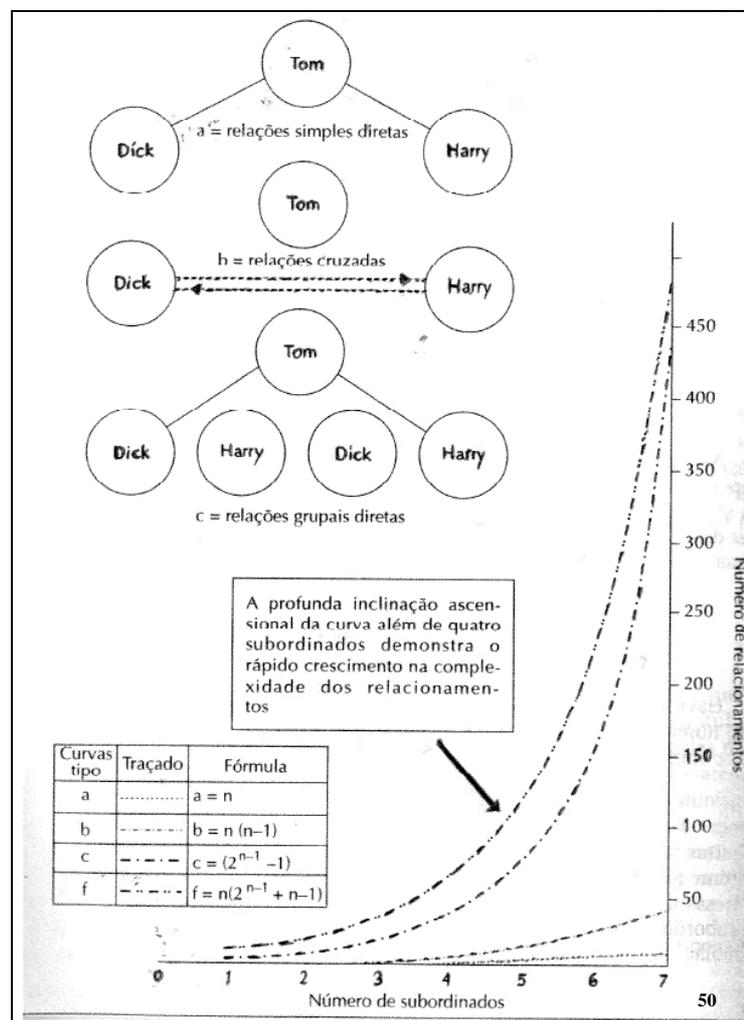
Luther Gulick (1937) apud Cury (2007, p.160) defende o princípio do alcance do controle por meio da seguinte expressão:

Exatamente como a mão do homem só pode alcançar um numero limitado de teclas do piano, assim também a mente e vontade humana os podem alcançar um número restrito de contatos administrativos.

Cury (2007, p.161) apresenta o trabalho de V. A. Graicumas, consultor francês de Administração, onde é analisado o problema das relações entre os supervisores e os subordinados, emergindo uma fórmula matemática para destacar o crescimento geométrico da

complexidade de se administrar à medida que o número de subordinado é aumentado. Para Cury (2007, p.161), apesar de a aplicação matemática da fórmula, em qualquer caso, sofra objeções, mas ela serve para focalizar a atenção no problema central da amplitude administrativa.

A teoria de Graicumas tem seu condutor na identificação de três tipos distintos de combinação entre supervisores e subordinados: relações simples diretas; relações cruzadas; relações grupais diretas.



Fonte: Adaptado de Cury (2007, p. 162)

Figura 3 - Relacionamento nas organizações: relações simples, cruzadas e grupais

As relações simples diretas são as que “todo superior” diariamente “mantém com seus auxiliares imediatos, e são, obviamente, correspondentes ao número de subordinados

supervisionados. Dessa forma, se A tem 3 (três) subordinados B, C e D, então existem 3 (n) relações simples diretas:

$$a = n$$

As relações cruzadas são as criadas pela necessidade de natural dos auxiliares de superior comum, de se comunicarem uns com os outros. No exemplo dos três subordinados B, C e D, as relações aparecem num total de seis:

$$B \text{ a } C; B \text{ a } D; C \text{ a } B; C \text{ a } D; D \text{ a } B; D \text{ a } C.$$

As relações grupais diretas, por outro lado, são as apresentadas entre o superior e cada uma das possíveis combinações de subordinados. Por tanto, um superior pode dirigir-se a um de seus subordinados ou a várias combinações deles. Se A tem TRE subordinados, essas relações podem ocorrer da seguinte forma:

Com B na presença de C

Com B na presença de D

Com B na presença de CD, etc.

Haverá um número total de nove relações grupais diretas. Representado numa fórmula matemática, em que n é número de pessoas subordinadas, o número de relações grupais diretas é igual a:

$$c = n(2^{n-1} - 1)$$

Das relações simples diretas, grupais diretas e cruzadas, Graicunas apud Cury (2007, p.161), para dar o número de todos os possíveis tipos de relações que interessam ao administrador, propôs a seguinte fórmula, onde n é igual ao número de subordinados:

$$f = n(2^{n-1} + n - 1)$$

Com base na fórmula geral, a figura 4 demonstra a variação do número de relações, toda vez que se aumenta o número de subordinados.

<b>Nº de subordinados</b>	<b>Nº Total Relações</b>
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1.080
9	2.376
10	5.210
11	11.374
12	24.708

**Fonte:** Cury (2007, p. 163)

**Figura 4** - Variação do número de relações em decorrência do número de subordinados.

### 2.3 Arquivo

Arquivo é “a acumulação ordenada dos documentos, em sua maioria textuais, criados por uma instituição ou pessoa, no curso de sua atividade, e preservados para a consecução de seus objetivos, visando à utilidade que poderão oferecer no futuro.” (PAES, 2006, p.16).

Documento é definido como “registro de uma informação independentemente da natureza do suporte que a contém.” (PAES, 2006, p.26). A definição de documento de arquivo remete a “aquele que, produzido e/ou recebido por uma instituição pública ou privada, no exercício de suas atividades, constitua elemento de prova ou de informações.” (PAES, 2006, p.26).

Diante do crescente crescimento quantitativo e qualitativo de informações também chamado de “explosão da informação” é necessário aperfeiçoar as técnicas de registro e análise dos documentos “a fim de poupar ao estudioso a perda de tempo e o esforço inútil de,

por carência de informações, resolver problemas já solucionados ou repetir experiências que foram testadas anteriormente.“ (PAES, 2006, p.17)

De acordo com Paes (2006, p.20), a principal finalidade dos arquivos é servir à administração e com o decorrer do tempo compor a base do conhecimento de sua história. Já a função do arquivo se destina a tornar disponível as informações contidas no acervo documental sob sua guarda.

A função dos arquivos só pode ser garantida quando os documentos estiverem organizados e mantidos de forma a servir ao usuário com precisão e rapidez.

Muitos autores classificam os arquivos segundo as entidades mantenedoras, os estágios de sua evolução, a extensão de suas atuações, a natureza dos documentos. Em face das características das organizações (entidade mantenedora), Paes (2006, p.20) esclarece que os arquivos podem ser classificados como públicos (federal, estadual ou municipal), institucional (instituições educacionais, igrejas, corporações não lucrativas, sociedades, associações), comerciais (firmas, corporações, companhias) e familiares ou pessoais.

Estágio de evolução do arquivo corresponde às fases por que passam o arquivo. De acordo com Jean-Jacques Velette (1973) apud Paes (2006, p.21) as três idades dos arquivos são: corrente, intermediário e permanente.

Arquivo corrente ou arquivo de primeira idade é constituído de documentos de consulta corrente, conservados nos locais que os produziram ou os receberam.

Arquivo intermediário ou de segunda idade é constituído de documentos que deixaram de ser frequentemente consultados, “mas, cujos órgãos que os receberam e os produziram podem ainda solicitá-los, para tratar de assuntos idênticos ou retornar um problema novamente focalizado.” (PAES, 2006, p.22). Esses arquivos não precisam necessariamente permanecer próximo aos escritórios.

Arquivo permanente ou de terceira idade é formado por documentos que perderam o valor de natureza administrativa, mas devem ser conservados em razão de seu valor histórico ou documental e que “[...] consistem os meios de conhecer o passado e sua evolução”. (PAES, 2006, p. 22).

Extensão de atuação corresponde a divisão dos arquivos em setoriais – estabelecidos juntos aos órgãos operacionais – e gerais ou centrais – destinam a receber os documentos correntes.

Natureza do documento corresponde a dois conceitos de arquivo segundo características peculiares à natureza do documento: arquivo especial e arquivo especializado.

Para Paes (2006, p.22), arquivo especial corresponde a aquele composto por documentos de formas físicas diversas como CD-ROM, fotografias, discos, fitas, clichês, microformas, slides e que, por essa razão, necessitam de tratamento especial tanto no armazenamento quanto na conservação, controle. Já o arquivo especializado corresponde ao arquivo que “tem sob sua custódia os documentos resultantes da experiência humana no campo específico, independentemente da forma física que apresentem, por exemplo, os arquivos médicos ou hospitalares, os arquivos de imprensa [...]”. (PAES, 2006, p.23).

### **2.3.1 Organização e Administração de arquivos**

“A organização de arquivos, como de qualquer outro setor de uma instituição, pressupõe o desenvolvimento de várias etapas de trabalho.” (PAES, 2006, p.35).

De acordo com Paes (2006, p.35), as etapas de trabalho a serem desenvolvidas num setor de arquivo são divididas em: levantamento de dados, análise dos dados coletados, planejamento e implantação e acompanhamento.

### **2.3.2 Levantamento de dados**

Esta etapa deve ser iniciada pelo exame dos estatutos, regimentos, regulamentos, normas e por todos aqueles documentos constitutivos da entidade pública ou privada mantenedora do arquivo a ser complementado pela coleta de informações sobre seu acervo – “conjunto dos documentos de um arquivo.” (PAES, 2006, p.23).

Ainda no levantamento de dados é necessário analisar o gênero do documento (escrito, cartográficos, iconográfico, etc.), as espécies mais frequentes (cartas, relatórios, projetos, etc.), os modelos e formulários em uso, volume e estado de conservação do acervo, existência de registros e protocolo, médias dos arquivamentos diários, controle de empréstimos de documentos, etc. Paes (2006, p.35), alerta também para o levantamento de informações sobre o pessoal que trabalha no arquivo, os equipamentos utilizados, a localização física do arquivo, meios de comunicação disponíveis.

### **2.3.3 Análise dos dados coletado**

Ao realizar o levantamento de dados o especialista estará apto a analisar a real situação do arquivo e de seu serviço, estará apto a “fazer seu diagnóstico para formular e propor as alterações e medidas mais indicadas, em cada caso, a serem adotadas no sistema a ser implantado.” (PAES, 2006, p.36).

Esta etapa trata de verificar se a estrutura e as atividades da instituição correspondem à sua realidade operacional. Para Paes (2006, p.33), o diagnóstico corresponde à constatação dos pontos de atrito, de falhas ou lacunas existentes no complexo administrativos, enfim, das razões que impedem o funcionamento eficiente do setor de arquivo.

### **2.3.4 Planejamento e implantação**

“Para que um arquivo, em todos os estágios de sua evolução (corrente, intermediário e permanente) possa cumprir seus objetivos, torna-se indispensável a formulação de um plano arquivístico que tenha em conta tanto as disposições legais quanto as necessidades da instituição a que pretende servir.” (PAES, 2006, p.36).

Paes (2006, p.36) estabelece elementos que devem ser observados quando da elaboração de um plano para o arquivo: posição do arquivo na estrutura da instituição, centralização ou descentralização e coordenação dos serviços de arquivo, escolha de métodos de arquivamento adequados, estabelecimentos de normas de funcionamento, recursos humanos, escolha das instalações e do equipamento, constituição de arquivos intermediários e permanentes recursos financeiros.

Muitos autores são unânimes a recomendar que a fase de implantação de um arquivo deve ser precedida de uma campanha de sensibilização com foco em todos os níveis hierárquicos que compõem a organização.

Para Paes (2006, p. 51), paralelamente a campanha de sensibilização deve-se promover o treinamento do pessoal diretamente envolvido nas rotinas dos setores de arquivo cuja atuação dependerá, em grande parte, o êxito das atividades desenvolvidas no arquivo.

O atingimento dos objetivos de um arquivo está intimamente ligado a existência de uma coordenação que deve ter como atribuições: prestação de assistência técnica, estabelecimento de normas gerais de trabalho, realização de treinamento e orientação, etc.

### 2.3.5 Acompanhamento

Acompanhar corresponde à necessidade de “acompanhamento constante e atento, a fim de corrigir e adaptar quaisquer impropriedades, falhas ou omissões que venham a ocorrer.” (PAES, 2006, p.51).

Na etapa do acompanhamento é elaborado o manual do arquivo, instrumento que coroa todo o trabalho de organização. Pelo fato de o arquivo exercer atividades dinâmicas, Paes (2006, p.52) disciplina que o manual de arquivo além de refletir as peculiaridades da instituição deve ser revisado periodicamente a fim de atender às alterações que surgirem em decorrência da evolução da própria da organização.

Para Paes (2006, p.51) sua experiência com arquivos lhe permite destacar alguns elementos que devem constituir os manuais de arquivo:

- apresentação, objetivos e abrangência do manual;
- Informações sobre os arquivos da instituição, suas finalidades e responsabilidades; sua interação e subordinação;
- organogramas e fluxogramas;
- conceitos gerais de arquivo, definição das operações de arquivamento; terminologia;
- detalhamento das rotinas, modelos de carimbos e formulários utilizados; plano de classificação de documentos, que pela amplitude, podem ser apresentadas em separado.

### 2.3.6 Arquivo no setor público

Sousa (1997, p.13) aponta que as experiências brasileiras de tratamento dos arquivos localizados nos setores de trabalho da administração pública brasileira são muito pequenas e não se sustentam em políticas estabelecidas, mas em atuações individuais de alguns profissionais.

“A descontinuidade das atividades e projetos, a inexistência de planos de trabalho a curto, médio e longo prazos, a falta de padronização dos procedimentos, mobiliário e equipamentos são aspectos que ocorrem em todas as funções nos órgãos governamentais, não só com relação aos arquivísticos.” (SOUSA, 1997, p.13).

Para Sousa (1997, p.13) a administração pública investe na compra de equipamentos avançadíssimos que ficam apodrecendo em depósitos por falta de pessoal especializado para operá-los. Isso demonstra a ausência de ações articuladas para o desempenho eficiente das tarefas confiadas ao Estado, dentre elas as desenvolvidas no setor de arquivo. A inexistência de planejamento racional, a baixa qualificação profissional, o péssimo serviço, em geral,

prestado à sociedade são elementos constitutivos de um mesmo contexto histórico, no qual se inserem as questões de formalização e controle das unidades de arquivo. Em síntese, o registro documental é o resultado do trabalho desenvolvido na administração pública, assim deve ser organizado e controlado. Os problemas arquivísticos principais dos órgãos governamentais observados nos diagnósticos e nos estudos de casos realizados por Sousa (1997, p.13) foram, em geral, dois: a perda de controle do acervo e a dificuldade de acessar as informações.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

É por meio dos métodos e técnicas de pesquisa que é apresentado o tipo de pesquisa que se pretende realizar. Método é um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação. “É o processo geral. É caminho percorrido em uma investigação.” (ZANELLA, 2006, p.19).

O presente trabalho utilizou a abordagem de estudo aplicada que busca investigar “[...] um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.” (ZANELLA, 2006, p. 58).

A abordagem a qual o problema foi tratado foi qualitativa que, de acordo com Zanella (2006, p.59), trabalha com informações expressas nas palavras orais e escritas, nessa abordagem a coleta e a análise dos dados não são expressas em números.

Chizzotti (2001) apud Zanella (2006, p.59) afirma que a coleta de dados provém de documentos, de observação ou por meio de respostas de declarações de pessoas que contêm informações necessárias aos objetivos da pesquisa, permitindo posteriormente o registro e análise adequada de tais informações.

O instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados primários deste trabalho se deu por meio da técnica de entrevista individual semi-estruturada direcionada aos servidores que desempenham suas atividades no CEDOCPREV da Gerência Executiva do Distrito Federal e aos chefes dos setores do RH e de logística, Licitação e Contratos e Engenharia da Gerência do Distrito Federal que representam os setores responsáveis, respectivamente, pelo controle dos recursos humanos e de material dessa Gerência Executiva. Os documentos utilizados na coleta de dados secundários foram à estrutura organizacional formal do órgão, regimento interno, manual dos sistemas que controlam o material de consumo, permanente.

#### **3.2 Caracterização da organização**

Com a edição da "Consolidação das Leis Previdenciárias" (CLPS) pelo Decreto nº 77.077/76, houve a unificação da legislação previdenciária e a criação do Instituto Nacional de Previdência Social - INPS, Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social - INAMPS e Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social –

IAPAS. Em 1990, o Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990 criou o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), a partir da fusão do INPS e do IAPAS. A missão do INSS era arrecadar as contribuições e realizar pagamento dos benefícios da previdência social.

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, autarquia federal, com sede em Brasília - Distrito Federal, vinculada ao Ministério da Previdência Social, instituído com fundamento no disposto no art. 17 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, tem por finalidade promover o reconhecimento, pela Previdência Social, de direito ao recebimento de benefícios por ela administrados, assegurando agilidade, comodidade aos seus usuários e ampliação do controle social.

O INSS é uma Autarquia Federal com representação em todos os estados brasileiros. Desde sua criação, 1990, já passou por mais de 10 (dez) alterações em sua estrutura organizacional e em nenhuma delas pode-se verificar a existência do setor de arquivo.

A produção diária de documentos no INSS passa dos 30.000 (trinta mil), conforme informações do Ministério da Previdência Social e da Diretoria de Benefícios do INSS. Vários documentos e todos os processos de benefícios precisam ser conservados por dezenas de anos devido à relevância dos assuntos ali registrados. O INSS ainda não possui uma tabela de temporalidade da área fim (benefício) aprovada pelo Conselho Nacional de Arquivo – CONARQ e por isso precisa conservar os processos de benefícios por tempo indeterminado. A guarda desses processos de benefícios se torna necessária para o acesso a informação por parte do cidadão como para o desenvolvimento regular das atividades do órgão principalmente sobre sua atividade fim que é o benefício.

Atualmente a estrutura organizacional do INSS é dividida em Direção Geral localizada em Brasília/DF que contempla a Presidência do órgão, Diretoria de Atendimento, Diretoria de Benefício, Diretoria de Orçamento, finanças e Logística, Diretoria de Recursos Humanos, Procuradoria-Geral, Auditoria-Geral, Corregedoria-Geral, e ainda em 5 (cinco) Superintendências Regionais localizadas no Distrito Federal, (Circunscrição DF, AC, AM, AP, GO, MA, MS, MT, PA, PI, RO, RR e TO), Minas Gerais (Circunscrição MG, ES e RJ), Pernambuco (Circunscrição PE, AL, BA, CE, PB, RN e SE), Santa Catarina (Circunscrição SC, PR e RS) e São Paulo (Circunscrição SP), mais 100 (cem) Gerências Executivas localizadas nos estados de Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo e Tocantins e mais 1.200 (mil e duzentas) Agências fixas. A codificação e numeração das unidades do INSS são estabelecidas

pela Resolução nº 68, de 19 de agosto de 2009. A estrutura formal não contempla setores de arquivo nas Gerências Executivas.

Este trabalho se limitou a analisar a relação entre a falta de formalização na estrutura organizacional da unidade de arquivo geral da Gerência Executiva do Distrito Federal e o controle de pessoal, material e atividades desenvolvidas nesse setor informal.

A Gerência Executiva do Distrito Federal possui na estrutura formal a identificação de 23.001 – GEXDF e está localizada no Setor de Autarquias Sul - SAUS quadra 04 bloco K.

A Gerência Possui formalmente sob sua subordinação setores de benefício (área fim), logística, licitação, contrato, engenharia, orçamento, finanças, contabilidade, Recursos Humanos, 14 (quatorze) agências e ainda, sem formalização estrutural, o setor de arquivo geral.

O setor de arquivo geral fica localizado no Setor de Indústria e abastecimento – SIA a cerca de 10 km de distância da Gerência Executiva do Distrito Federal. Possui 03 servidores que exercem suas atividades naquele setor. O setor de arquivo geral é responsável pela conservação dos documentos das 14 (quatorze) Agências da Previdência Social subordinadas a GEXDF.

Segundo informações do próprio setor de arquivo, em média por mês são solicitados ao setor de arquivo, pelas Agências da GEXDF, mais de 525 processos para atender ao segurados, seus representantes legais e demandas judiciais.

A GEXDF possui sob sua responsabilidade 25 (vinte e cinco) unidades, dentre essas unidades estão 14 (quatorze) Agências da Previdência Social em funcionamento em todo o Distrito Federal, e ainda nas cidades de Luziânia/GO, Unai/MG, Formosa/GO, e POSSE/GO. São as Agências as unidades responsáveis pelo início do processo de reconhecimento de direito do cidadão, ou seja, onde são gerados os processos de concessão de benefícios nas suas mais diversas espécies. O CEDOCPREV do DF é a unidade responsável pela guarda e conservação dos documentos e processos produzida e recebida nas unidades da GEXDF.

A atual Constituição Federal do Brasil estabelece no inciso XXXIII do artigo 5º que:

todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;

Em 1997 o INSS criou o Comitê Executivo de Deliberação de Informação e Documentação – CEDIN o qual foi o responsável pela idealização do Centro de Documentação Previdenciária – CEDOCPREV para cada Gerência Executiva (total de 100 a nível nacional)

que é responsável por diversas Agência da Previdência Social. Com a idealização dos CEDOCPREV começou a ser adaptados locais para guarda dos documentos e processos da fase corrente (muitos consultados) das Agência e também aqueles produzidos pela áreas meio (Recursos humanos, procuradoria, logística, etc.), mas a falta de servidores lotados diretamente naquele setor com falta de suporte logístico às atividades ali desenvolvidas os transformaram em meros depósitos sem organização e sem manutenção. Oliveira (1988, p. 75) destaca que uma estrutura organizacional adequadamente estabelecida proporciona para a organização alguns aspectos como:

- a) Identificação das tarefas necessárias;
- b) Organização das funções e responsabilidades;
- c) Informações, recursos, e feedback aos empregados;
- d) Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- e) Condições motivadoras.

De acordo com Hall (1984), dentre as várias funções da estrutura organizacional, destaca-se neste contexto a necessidade de minimizar as variações individuais sobre a organização, estabelecimento um ambiente controlado, onde o poder é exercido para que as decisões sejam tomadas e as atividades da organização sejam executas.

### **3.3 Participantes do estudo**

A abordagem de uma pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995, p.21) apud Zanella (2006, p.31), possibilita que um fenômeno seja melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada, dessa forma permite captar o fenômeno em estudo, a partir das perspectiva das pessoas nele envolvidas.

Os participantes do estudo foram os chefes do setor de Recursos Humanos e do setor de logística da Gerência Executiva do Distrito Federal e os servidores que exercem suas atividades no setor de arquivo geral da Gerência Executiva do Distrito Federal somam um total de 03. A maioria dos servidores participantes do estudo tem mais de 15 anos que trabalha na instituição.

### **3.4 – Instrumento de pesquisa**

A pesquisa qualitativa possui como instrumentos de pesquisa o roteiro de entrevista individual ou grupal e ainda a análise documental onde os dados secundários podem ser obtidos.

Neste trabalho foram utilizados dois roteiros de entrevistas individuais, apêndices A e B, destinados, respectivamente, àqueles que exercem suas atividades no setor de arquivo e ao chefe do setor de Recursos Humanos e de Logística da Gerência Executiva do Distrito Federal, como também análise documental dos seguintes documentos: estrutura organizacional o INSS, regimento interno do INSS, manuais do sistema de controle de material de consumo e de material permanente. Os documentos utilizados na análise documental encontram-se disponibilizados nos anexos de I a IV.

Os roteiros de entrevistas foram formulados com base no objetivo da presente pesquisa que é de verificar como a falta de formalização na estrutura organizacional da unidade de arquivo interfere no controle presente de pessoal, material e rotinas. Na formulação das perguntas foi tomado o cuidado de não induzir os respondentes as respostas direcionadas. As perguntas dispostas no roteiro permitiram investigar: visão de importância do setor de arquivo e das atividades de produção de documentos para os respondentes; visão de impacto das atividades do setor de arquivo quanto às atividades do órgão; formalização das atividades do setor de arquivo; alcance de controle de chefias imediatas; formalização de comunicação; continuidade de atividades; controle existente de recursos humanos de materiais; continuidade de atividade; formalização de atividades.

A coleta de dados foi realizada em momentos distintos uma vez que os respondentes das entrevistas possuíam disponibilidade diferente de tempo.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Iniciando a coleta de dados foram reunidos documentos internos do órgão sobre a estrutura organizacional do INSS e conseqüentemente sobre a Gerência Executiva do Distrito Federal, Regimento Interno, manuais do sistema de controle de material de consumo e de material permanente.

Também foram agendadas entrevistas para aplicação de questionários individuais com cada servidor que desenvolve suas atividades no arquivo e ainda com o chefe do setor de Recursos Humanos e de Logística da Gerência Executiva do Distrito Federal a fim de ser

levantar dados sobre a forma e dimensão de controle de pessoal que esse setor possui acerca dos servidores do arquivo geral.

De acordo com Kerlinger (1980, p. 353) apud Zanella (2006, p.125) o processo de análise de dados é definido como a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados com o objetivo de reduzir a quantidade de dados brutos a uma forma mais interpretável para a pesquisa.

Neste trabalho foi realizada a análise de conteúdo “[...] que se aplica a análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.” (ZANELLA, 2006, p.125).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Utilizando a definição de estrutura organizacional formal apresentada por Vasconcelos (1989, p.6) que diz que é aquela explicitada em manuais da organização que descreve o nível de autoridade e responsabilidade dos vários setores do órgão e comparando-a a situação estrutural do CEDOCPREV da GEXDF pode-se inferir que por ser um setor informal o mesmo não seria mencionado em documentos formais do Órgão. Ocorre que após análise do regimento interno do INSS (p.65) verifica-se que dentre as atribuições da Diretoria de Orçamento e Logística está a de orientar e supervisionar os Centros de Documentação Previdenciária - CEDOCPREV mesmo que ele não esteja contemplado na Resolução 68/INSS/PRES, de 19 de agosto de 2009 que estabelece a localização de Agências da Previdência Social, vinculação, denominação e codificação literal e numérica dos órgãos e unidades.

Analisando a percepção do chefe de logística, Licitação e Contratos e Engenharia, acerca da importância das atividades desenvolvidas no CEDOCPREV do DF para o regular funcionamento da GEXDF verificou que em sua opinião caso não sejam executadas corretamente as atividades no setor de arquivo isso representará “[...] *Incontáveis prejuízos. Além do histórico das áreas meio, a área fim da Previdência, que é o atendimento ao público e também externo (Judiciário e outros órgãos), necessita dos serviços do arquivo*”. Em um estudo apresentado por Drucker (1964) apud Cury (2007, p. 217) quanto à análise de uma estrutura formal aponta que conhecer a importância que cada atividade desenvolvida no órgão é fundamental para formalização da estrutura organizacional.

Miranda (1997, p. 81) esclarece que **estrutura formal** pode ser entendida como o complexo resultante da união de elementos disciplinadores de pessoas, dos meios, dos métodos adotados para consecução dos objetivos da organização. Comparando esse conceito com os dados levantados na aplicação dos questionários e análise documental acerca de elementos disciplinadores pode-se verificar que mesmo o CEDOCPREV do DF desenvolvendo atividades consideradas importantes ao regular funcionamento da GEXDF não possui normas sobre sua rotina de trabalho. Conforme expresso pelos seguintes participantes da pesquisa, as visões acerca desse assunto não são inânimes: chefe de logística, Licitação e Contratos e Engenharia (resposta à pergunta 4 do questionário) “*Se os servidores veteranos não souberem de determinada informação, como por exemplo, que as caixas de processos de Acordos Internacionais é arquivada pela ordem de país, torna-se difícil o atendimento às*

*solicitações, já que, por não haver um procedimento a ser seguido, houve um “acerto” interno para fazer dessa forma. Só que quando aquele servidor que conhece isso for embora, se não houver o repasse dessa orientação interna, o atendimento ficará prejudicado. Todos os setores precisam de fluxos e rotinas de procedimentos.”*; **servidor 1** (resposta à pergunta 1 do questionário): *“tudo que agente faz não, mas algum coisa é registrada sim.”*; **servidor 2** (resposta à pergunta 1 do questionário): *“Sim. Tem alguns manuais que falam sobre arquivo.”*; **servidor 3** (resposta à pergunta 1 do questionário): *“Sim. Temos manuais de arquivo no instituto.”*.

Partindo da definição de **controle** apresentada por Miranda (1997, p, 35) que representa um sistema que possibilita verificar se as tarefas estão sendo executadas conforme programas e regras estabelecidos, ou seja, um sistema que permite aos responsáveis por determinadas organizações ou unidades conhecer exatamente o trabalho que é realizado, e confrontando essa definição com os resultados encontrados na pesquisa, pode-se perceber que há um controle de pessoal e de material precário criado por força da necessidade pelos próprios servidores do CEDOCPREV do DF. A resposta do chefe de logística, Licitação e Contratos e Engenharia quanto à chefia que atua diretamente no CEDOCPREV do DF foi que *“é um responsável informal. (Pessoalmente não concordo) Não deveria haver a informalidade e sim uma função gratificada do setor, haja vista que as responsabilidades são maiores. Além do que o acompanhamento desse setor requer uma dedicação exclusiva para garantir a funcionalidade.”*

Também é constatado que a inexistência de estrutura para o CEDOPREV do DF impacta diretamente no controle correto de quantidade de material (permanente e de consumo) uma vez que todos os materiais lá existentes ou consumidos tem carga para o setor de logística, Licitação e Contratos e Engenharia. Dessa forma, por exemplo, o inventário de material permanente do setor de logística, Licitação e Contratos e Engenharia em tempo algum representa o que realmente existe naquele setor. O Sistema de controle de material permanente contempla módulos com objetivo de controlar bens, transferências de bens, empréstimos de bens e ainda contabilidade de bens, porém essas funcionalidades só são aplicadas ao controle de materiais permanentes de unidades formalmente estruturadas. Diante dessas informações constata-se a impossibilidade de obter por meio desse sistema informações acerca dos materiais permanentes existentes no CEDOCPREV do DF e ainda as informações de materiais permanentes existentes no setor de logística, Licitação e Contratos e Engenharia da GEXDF não condizem com a realidade dissimulando o controle também dos bens deste setor formal.

Quanto ao **controle de bens de consumo**, a GEXDF conta com um sistema informatizado que tem o objetivo de controlar o cadastro, aquisição e movimentação de material de consumo de todo o INSS. Esse sistema, também como o sistema que objetiva controlar o material permanente da GEXDF, só permite o controle de material de consumo de unidades formalmente estruturadas. Dessa forma constata-se que o que acontece com o controle de material permanente também ocorre com o controle de material de consumo, assim não é possível obter por meio desse sistema informações acerca do consumo de água, de papel, de cartucho de impressora, etc. do CEDOCPREV do DF. O chefe de logística, Licitação e Contratos e Engenharia registra que a falta formalidade do CEDOPREV DF prejudica o controle de material (resposta a pergunta 13 e 14 do questionário): *“Sim, uma vez que sem codificação não se tem uma estimativa correta do material gasto na unidade.”*; *“Controlada no material de consumo e permanente com ressalvas nos formulários impressos apenas, sem constar no sistema uma vez que não há codificação própria.”*

Quanto ao **controle de Recursos Humanos** também registrar-se que não há um controle formal e efetivo de servidores que exercem suas atividades no CEDOPREV do DF uma vez que a lotação dos servidores que exercem suas atividades naquele setor é ligada ao setor de logística, Licitação e Contratos e Engenharia, conforme consta em contra-cheques, avisos de férias, etc. O chefe do setor de logística, Licitação e Contratos e Engenharia afirma que ele é o responsável por assinar férias, ponto, realizar avaliação de desempenho dos servidores do CEDOCPREV do DF, mas manifesta mesmo assim há um responsável informal: (resposta a pergunta 6) *“O chefe do Setor de Logística, sendo que há um servidor responsável informal. A lotação é na SLOG mesmo.”*

Aplicando o **conceito de alcance de controle** que remete ao número máximo de subordinado que um chefe pode supervisionar eficientemente, constata-se que o responsável pelo CEDOCPREV do DF também é responsável pelos assuntos de logística, Licitação e Contratos e Engenharia de toda GEXDF. Esse chefe exerce suas funções no Setor de Autarquias Sul, já o CEDOPREV do DF fica localizado no Setor de Indústria e abastecimento - SIA. Esse chefe registra que não é possível controlar efetivamente os trabalhos, recursos humanos e de recursos materiais do CEDOPREV do DF pelo fato de a distância e a quantidade de servidores subordinados a ele representarem um obstáculo.

O alcance dos objetivos de um setor de arquivo está intimamente ligado a existência de estabelecimentos de normas gerais de trabalho e de controle, de acordo com Paes (2006, p. 36) **a posição desse setor na estrutura organizacional** possibilita a elaboração e execução de um plano de arquivo contendo o controle acerca da coordenação dos serviços, escolha de

métodos de arquivamento, estabelecimento de normas de funcionamento, recursos humanos, escolha de instalações e equipamentos e recursos financeiros.

Após a análise de todos os instrumentos de pesquisa propostos por esse trabalho evidencia-se que a percepção de necessidade de formalização estrutural do CEDOPREV do DF é diferenciada entre aqueles que exercem suas atividades no setor e aquele responsável pelo controle de atividades, recursos material e humano. Verifica-se por meio da constatação em tela que para os responsáveis somente pela execução de uma determinada atividade a importância de formalização do setor não é algo primordial uma vez que pra eles as coisas funcionam como sempre, porém na visão do responsável pelo controle de ponto, de férias, de avaliação de desempenho, de materiais, de procedimentos a visão demonstra uma tendência mais focada na formalização.

Sousa (1997, p. 08) aponta que a burocracia brasileira entende, quase sempre, os arquivos como uma atividade sem muito prestígio, na qual são alocados funcionários com pouca qualificação ou considerados problemáticos, para ele as condições insalubres dos depósitos, a execução de procedimentos desnecessários, o descaso com o setor, que se reveste um baixo investimento com relação a equipamento, material de consumo e treinamento, transforma-o muitas vezes em locais de punição.

Diante dos resultados obtidos na presente pesquisa, constata-se que o CEDOPREV do DF, setor responsável pela guarda e manutenção dos documentos e processos produzidos pelas unidades da GEXDF, realiza atividades consideradas importantes para órgão. A falta de representação desse setor na estrutura organizacional do órgão dificulta a existência de controle de recursos humanos, recursos materiais e de rotinas, uma vez que tanto os sistemas disponíveis para esse controle como a própria lotação dos servidores necessitam de codificação disponível apenas para unidades formalmente estruturadas. “A descontinuidade das atividades e projetos, a inexistência de planos de trabalho a curto, médio e longo prazos, a falta de padronização dos procedimentos, mobiliário e equipamentos são aspectos que ocorrem em todas as funções nos órgãos governamentais, não só com relação aos arquivísticos.” (SOUSA, p. 08) .

Os resultados encontrados no presente trabalho indicam que as atividades realizadas nos setores de arquivos podem ser classificadas como repetitivas e rotineiras exercidas por servidores do próprio órgão. Atividades repetitivas e rotineiras realizadas em ambientes estáveis como na Administração Pública favorecem as chamadas estruturas tradicionais que possuem como características o alto nível de formalização; unidade de comando; especialização elevada; comunicação vertical; utilização de formas tradicionais de

departamentalização. Vasconcelos (1989, p.6) esclarece que a estrutura de uma organização deve estar em contínua sintonia com a natureza da atividade e seu ambiente, porém foi verificado que mesmo o CEDOCPREV exercendo uma atividade considerável para os andamentos das atividades da GEXDF não possui nível de formalização adequado para a existência de um controle de seu pessoal, material e rotinas de trabalho. Os resultados da presente pesquisa assinalam as dificuldades existentes no controle de material, de pessoal, de rotinas de trabalho, dessa forma pode-se confirmar que a formalização da unidade do CEDOCPREV do DF tem o potencial de diminuir essas dificuldades principalmente no tange a possibilitar o controle, por meio dos sistemas já disponíveis, o material permanente, material de consumo e recursos humanos.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados encontrados no presente trabalho indicam que as atividades realizadas nos setores de arquivos podem ser classificadas como repetitivas e rotineiras exercidas por servidores do próprio órgão. Atividades repetitivas e rotineiras realizadas em ambientes estáveis como na Administração Pública favorecem as chamadas estruturas tradicionais que possuem como características o alto nível de formalização; unidade de comando; especialização elevada; comunicação vertical; utilização de formas tradicionais de departamentalização. Vasconcelos (1989, p.6) esclarece que a estrutura de uma organização deve estar em contínua sintonia com a natureza da atividade e seu ambiente, porém foi verificado que mesmo o CEDOCPREV exercendo uma atividade considerável para os andamentos das atividades da GEXDF não possui nível de formalização adequado para a existência de um controle de seu pessoal, material e rotinas de trabalho.

Diante dos resultados da presente pesquisa verifica-se que o objetivo geral da presente pesquisa quanto a verificar a relação existente entre a ausência na estrutura organizacional do setor de arquivo da GEXDF e o controle de recursos humanos, materiais e de rotinas ali existente foi alcançado com base nos resultados aqui apresentados que apontam as dificuldades existentes no controle de material, de pessoal, de rotinas de trabalho desse setor. Diante dos resultados encontrados pode-se confirmar que a formalização da unidade do CEDOCPREV do DF tem o potencial de diminuir essas dificuldades principalmente no tange a possibilitar o controle, por meio dos sistemas já disponíveis, o material permanente, material de consumo e recursos humanos.

Em conformidade com os objetivos específicos do presente trabalho de identificar aspectos que definem a estrutura organizacional, formalização de setores de arquivo e ainda de fatores que aumentam ou reduzem o nível de controle interno de unidades, verificou-se que a manutenção por parte da GEXDF de um setor informalmente estruturado já é realizada, porém sem um controle efetivo, conforme constatado neste trabalho, dessa forma a formalização do referido setor não tende a ocasionar custo adicional para o órgão no que tange a manutenção e tende a possibilitar a nomeação de um chefe formalmente responsável pelo setor. A nomeação de um chefe formalmente responsável cria a possibilidade de a GEXDF desfrutar de um controle real dos recursos humanos, recursos materiais e de rotina do CEDOCPREV do DF. A estruturação desse setor também representa um ganho potencial para os setores de logística, Licitação e Contratos e Engenharia e de Recursos Humanos da

GEXDF que, respectivamente, contarão com informações exatas sobre custo de materiais de consumo e permanente e ainda acerca da real localização (lotação) de seus recursos humanos.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, nem de limitar a possibilidade de um estudo mais apurado tendo em vista que a estrutura organizacional do INSS, que contempla a estrutura da GEXDF, é uma estrutura ampla e complexa que, de acordo com Vasconcelos (1989, p. 27), não pode apresentar uma estrutura com um grau nem muito alto, nem muito baixo de formalização, pois se for muito alto produzirá burocratização e falta de agilidade da organização, por outro lado, se for excessivamente baixo levará a conflitos, ansiedade, duplicações de esforços e ineficiência.

Registra-se que os resultados obtidos tiveram prejuízo em relação a não participação do chefe do setor de recursos humanos na coleta de dados obtida por meio da aplicação de questionário qualitativo.

É importante registrar que órgãos integrantes da Administração Pública somente podem realizar aquilo previsto em lei diferentemente do cidadão que pode realizar tudo aquilo que a lei não proíbe. Dessa forma, o presente trabalho, verificou que a possível formalização do CEDOCPREV do DF tem a capacidade de contribuir para adequação da estrutura organizacional da GEXDF em conformidade com suas atividades.

O CEDOCPREV do DF não é um setor oficialmente estruturado, mas pôde ser verificado que o mesmo executa atividades de guarda e manutenção de documentos e processos produzidos pelas unidades da GEXDF, essas atividades impactam diretamente no regular funcionamento da GEXDF diante desses fatos, a necessidade de um controle eficaz de material, recursos humanos e rotinas de trabalho é algo necessário e pode ser conseguido por meio da formalização desse setor na estrutura organizacional da GEXDF. Os arquivos são núcleos de informações registradas em documentos e processos, assim a acessibilidade passa a ser uma exigência da atualidade, porque com a intensidade e complexidade das atividades públicas e particulares aumenta a procura de documentos arquivados, com fonte de dados probatórios e fonte de informação, e isso pode representar uma real contribuição prática para a eficiência da administração.

Estudos futuros podem ser realizados acerca da adequada função a ser destinada a ao chefe do CEDOCPREV quando de sua possível oficialização na estrutura organizacional da GEXDF, estudos comparativos de custo/benefício em relação ao órgão manter ou não informalmente um setor que realiza atividades necessárias a seu funcionamento regular, e ainda pesquisa acerca da do controle existente nas unidades formalizadas estruturalmente.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização e métodos**: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação: referência – elaboração. Rio de Janeiro, 2000.
- BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- DANTON, Gian. **Metodologia científica**. Minas Gerais: Virtual Books, 2000/2002.  
Disponível em:  
<[www.centro-filos.org.br/download/ebooks/gian\\_danton\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://www.centro-filos.org.br/download/ebooks/gian_danton_metodologia_cientifica.pdf)>  
Acesso em: 08 dez. 2008.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O Dicionário da Língua Portuguesa**. 6. ed. rev. e atual. Curitiba: [s.n.], 2005.
- GONÇALVES, Janice. **Como Fazer 2** – como classificar e ordenar documentos de arquivo - reedição com correção. São Paulo: [s.n.], 1998.
- HALL, Richard H. **Organizações estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOPES, Luis Carlos. Arquivópolis: uma utopia pós-moderna. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 41-43, jan./abr. 1993.
- LOPES, Luis Carlos. **Projeto de organização dos arquivos da DCTEC**. Brasília: [s.n.], 1994.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**: manual de pesquisa científica. Brasília: FACE/CEAD/UnB, 2006.

MICHEL, K. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowell dos Passos. **Organização e método**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

OLIVEIRA, Cezar A. **Estrutura organizacional formal**. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/AulasOS&M.htm>> Acesso em: 08 dez. 2009.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo**: teoria e pratica. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento (teorias e modelos)**. [Santa Catarina]: UFSC/UAB, 2008.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. [Santa Catarina]: SEAD/UFSC, 2006.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

SILVA, Edson Rosa Gomes da; OLIVEIRA, Tiago Paulo Souza; ARAUJO, Tiago Santos; ROVER, Aires José. Sistema Integrado de Gestão da Informação para Segurança Pública. In: CONFERÊNCIA IBÉRICA DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, 2008, Espanha. **Anais eletrônicos**. Espanha: Universidade de Vigo, 2008. Disponível em: <<http://cisti2008.uvigo.es/index.php/CISTI2008>>. Acesso em: 23 jun. 2010.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. Os arquivos montados nos setores de trabalho e as massas documentais acumuladas na administração pública brasileira: uma tentativa de explicação. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 21, n.1, jan./jun., 1997.

Spink, Peter. **Continuidade e descontinuidade administrativa**: uma análise de fatores que contribuem para a manutenção de programas, projetos e atividades públicas de êxito em governos locais brasileiro. EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES. 2001. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/3016>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

THOM, Lucinéia Heloísa. **Associando estrutura organizacional e modelagem de Workflow**. 2001. 46 f. Trabalho Individual II (Programa de pós-graduação em computação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: <[http://www.inf.ufrgs.br/~lucineia/Papers/TIII\\_II.pdf](http://www.inf.ufrgs.br/~lucineia/Papers/TIII_II.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2010.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

## APÊNDICES

**Apêndice A** – Questionário para coleta de dados dos chefes do setor de recursos humanos e do chefe de logística, Licitação e Contratos e Engenharia da Gerência Executiva do Distrito Federal.

1 – Você considera o setor de arquivo (CEDOCPREV) como um setor importante para o funcionamento da Gerência Executiva?

2 – Você considera a produção de documentos como atividade diária da Gerência Executiva?

3 – Caso não sejam executadas as atividades no setor de arquivo (ex.: atendimento de solicitações de documentos arquivados) há algum prejuízo para o andamento das atividades desta gerência ou de suas Agências da Previdência Social responsáveis pelo atendimento direto ao cidadão?

4 – A falta de procedimentos escritos e formalizados quanto ao funcionamento do setor de arquivo provoca dificuldades de controle e manutenção das atividades?

5 – O setor de arquivo geral possui alguma chefia que atua diretamente naquele setor ou o gerenciamento do setor é feito de uma maneira informal por um servidor que possui influencia de comando perante os outros colegas?

6 – Quem é a chefia imediata dos servidores do arquivo? Qual a lotação oficial que consta na unidade de recursos humanos dos servidores que exercem suas atividades no setor de arquivo geral?

7 – Quando o setor de arquivo geral precisa solicitar material de consumo, material permanente ou a prestação de serviços diversos como de manutenção, a qual setor ele se dirige para realizar tal solicitação? A forma de solicitação quanto a material e prestação de serviços do setor de arquivo é diferente dos outros setores como setor de logística, benefício, auditoria, corregedoria, etc.?

8 – Você considera que os servidores do arquivo sentem que há uma instabilidade na manutenção de suas atividades devido a troca de chefias nos cargos de direção dessa Gerência Executiva?

- 9 – Você considera que o trabalho do arquivo seria prejudicado quanto a continuidade se os servidores daquele setor fossem transferidos para em outra área de atuação?
- 10 - Quem assina a autorização de férias, avaliação de desempenho dos servidores do arquivo geral?
- 11 - A chefia imediata dos servidores do arquivo geral acompanha diariamente as atividades desenvolvidas no setor? Essa chefia é capaz de descrever as atividades executadas por seus subordinados do setor de arquivo geral?
- 12 – É possível obter informações acerca da quantidade e qualificação profissional dos servidores que desempenham suas atividades no arquivo geral?
- 13 – Pelo fato de a estrutura organizacional do INSS trabalhar com codificações para suas unidades formais, o fato de o arquivo geral não fazer parte da estrutura organizacional e não possuir codificação dificulta o controle de material (permanente e consumo) e de pessoal?
- 14 - Como é controlada a quantidade de equipamentos (material permanente) e de material de consumo (papel, lápis caneta, água, etc.) disponibilizados no arquivo geral?
- 15 - Quando as chefias imediatas são alteradas há a possibilidade de os trabalhos do arquivo geral serem parados? Por quê?
- 16 – Você acredita que a inclusão do setor de arquivo geral na estrutura formal da Gerência Executiva como uma solução viável para estabelecer e manter um o controle de atividades, material e pessoal do setor?
- 17 – Você considera que se o setor de arquivo (CEDOCPREV) fizesse parte da estrutura organizacional da Gerência Executiva do INSS, as suas atividades, materiais, pessoal seriam melhor controlados?

**Apêndice B** – Questionário para coleta de dados dos servidores que executam as atividades no arquivo.

1 – O trabalho e os procedimentos que você executa são registrados em algum manual onde outro servidor pode saber como fazer também?

2 – Quando você veio trabalhar neste arquivo ele estava organizado? Como se encontrava?

3 – Qual sua lotação oficial que consta na unidade de recursos humanos e vem discriminada em seu contra cheque?

4 – O setor de arquivo tem dificuldade de conseguir material de consumo e permanente como galão de água, mesa, computador?

5 – Você tem receio de ser transferido para outra área uma vez que o setor de arquivo não é formalizado na estrutura organizacional?

6 – Você acha que o trabalho do arquivo terá continuidade se você e seu colegas forem trabalhar em outra área? Por quê?

7 - Quem assina a autorização de férias dos servidores do arquivo geral?

8 – Você considera que a chefia imediata dos servidores do arquivo geral acompanha diariamente as atividades desenvolvidas no setor?

9 - Há um local, por exemplo, sistemas, que é possível verificar a quantidade de servidores que desempenham suas atividades no arquivo geral?

10 - Quem é a autoridade responsável pela avaliação de desempenho dos servidores do arquivo Geral? Você considera que a avaliação de desempenho é realizada com prejuízo para os servidores desse setor uma vez que as atividades não são conhecidas pelos dirigentes da Gerência Executiva?

11 - A estrutura organizacional do INSS trabalha com codificações para suas unidades, o fato de o setor de arquivo não fazer parte da estrutura organizacional e não possuir codificação dificulta o atendimento de solicitações a unidades de suporte como a área de informática?

12 - Como é controlada a quantidade de equipamentos (material permanente) e de material de consumo (papel, lápis caneta, água, etc.) disponibilizados no arquivo geral se o mesmo não possui codificação nos sistemas internos?

13 - Quando as chefias imediatas são alteradas há a possibilidade de os trabalhos do arquivo geral serem parados? Por quê?

14 – Você considera que se o setor de arquivo (CEDOCPREV) fizesse parte da estrutura organizacional da Gerência Executiva do INSS, as suas atividades, materiais, pessoal seriam melhor controlados?

## **ANEXOS**

**ANEXO I** - Resolução nº 68 que estabelece a estrutura organizacional do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS

**ANEXO II - Regimento interno do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS**

**ANEXO III - Manual do sistema de material de consumo**

**ANEXO IV - Manual do sistema de material permanente.**