

LILIAN FRANKENBERG

**DIRETRIZES PARA GERENCIAMENTO DE DOCUMENTAÇÃO NA
ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDOS PRELIMINARES**

CURITIBA

2005

LILIAN FRANKENBERG

**DIRETRIZES PARA GERENCIAMENTO DE DOCUMENTAÇÃO NA
ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDOS PRELIMINARES**

Monografia apresentada à disciplina de Projeto de Pesquisa em Informação II como requisito parcial à conclusão do curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Maria do Carmo D. Freitas

CURITIBA

2005

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iv
RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo Geral.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
2 INFORMAÇÃO, POLÍTICA INFORMACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS	5
2.1 A INFORMAÇÃO E A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	5
2.2 POLÍTICA INFORMACIONAL.....	9
2.3 ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.....	11
2.4 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.5 AS POLÍTICAS INFORMACIONAIS NA GESTÃO DE PESSOAS	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 PESQUISA.....	20
3.2 AMOSTRA E INSTRUMENTO	20
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	22
5 DIRETRIZES PARA GERENCIAMENTO DE DOCUMENTAÇÃO	26
5.1 VISÃO GERAL	26
5.2 DIRETRIZES PARA GERENCIAMENTO DE DOCUMENTAÇÃO ORIENTADA À GESTÃO DE PESSOAS	28
5.2.1 Política atual.....	28
5.2.2 Levantamento das necessidades informacionais	28
5.2.3 Diagnóstico.....	29
5.2.4 Tratamento das informações	30

5.2.5	Implantação	31
5.2.6	Treinamento e acompanhamento	31
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	39
	APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO	40

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	14
TABELA 1 – NÍVEL HIERÁRQUICO DOS RESPONDENTES	22
TABELA 2 – IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	22
TABELA 3 – ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO	23
TABELA 4 – PROCESSO DE AUXÍLIO NA ORGANIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES	23
TABELA 5 – EFICÁCIA DOS PROCESSOS DE AUXÍLIO	23
TABELA 6 – ACESSO À INFORMAÇÃO	24
TABELA 7 – POLÍTICAS INFORMACIONAIS	24
TABELA 8 – ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES	24
TABELA 9 – GRAU DE INTERESSE NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE INFORMAÇÃO	25
QUADRO 2 – GRAU DE CONFIDENCIALIDADE DA INFORMAÇÃO	30

RESUMO

Propõe-se estabelecer diretrizes para o gerenciamento de documentos, em uma organização empresarial, especificamente na área de gestão de pessoas. Inicia pelo levantamento bibliográfico referente às áreas de políticas de informação e gestão de pessoas, apresentando a evolução histórica da importância da informação em nossa sociedade. Assim como, a evolução da área de Recursos Humanos atualmente reconhecida como área de gestão de pessoas, das organizações, demonstrando a evolução do tratamento dos funcionários, que ganham o status de capital efetivo das organizações. Apresentam-se os conceitos e benefícios que a gestão de informação traz às organizações. Expõe os passos a serem seguidos para a implantação das referidas diretrizes. Também se apresentam os problemas gerados pela falta de organização do fluxo informacional, que, entre outras coisas, acarretam na diminuição de confiabilidade nas informações disponibilizadas, em perda de tempo na elaboração, busca e disponibilização destas, diminuindo a qualidade dos serviços oferecidos tanto pela área, quanto pela organização, e por fim, propõem diretrizes para auxiliar, melhorar, agilizar e dar maior segurança ao processo. Para fundamentar as diretrizes apresentadas, aplicou-se um questionário, a vinte e cinco organizações de pequeno e médio porte, sendo que dezesseis destas o responderam. O mesmo foi destinado a auxiliar no delineamento do panorama geral das organizações em relação às políticas informacionais. A coleta de dados investigou como as organizações se comportam, em relação às políticas informacionais, e verificou o interesse das mesmas na implantação deste processo e o grau atual de utilização de ferramentas de gestão da informação.

Palavras-chave: gerenciamento de documentos, políticas de informação, micro e pequena empresa, gestão de pessoas, gestão da informação.

1 INTRODUÇÃO

Entende-se por políticas, as diretrizes utilizadas na tomada de decisão, desde a formulação até a implantação de estratégias. Os indivíduos da sociedade utilizam políticas para certificar-se de suas decisões e ações, como forma de suporte à missão, aos objetivos e às estratégias das organizações e da própria sociedade, ou seja, utilizam um conjunto de preceitos e orientações, a partir de princípios suficientemente genéricos e consensuais, que levam às ações dirigidas a determinados fins. Qualquer política, portanto, busca atingir objetivos que correspondam às necessidades da comunidade ou organização, em seus diversos segmentos e interesses.

A ênfase na implantação de políticas de informação para as organizações dá-se pelo diferencial que a mesma traz, diferencial este que é definido como estratégia e competitividade. Aquela que se utiliza de diretrizes, conseqüentemente tem seu fluxo informacional organizado, aumentando a confiabilidade nas informações produzidas, possibilitando a disponibilização e disseminação destas. Durante este trabalho as organizações empresariais assumirão também a denominação empresa.

Com isso, aumenta-se a produtividade e a qualidade dos serviços e, conseqüentemente, as necessidades informacionais para a tomada de decisão tornam-se mais claras. Logo, é fundamental manter a informação organizada, disponibilizada de forma correta, com acesso ágil e confiável, aonde a política de informação é de grande auxílio.

Esta pesquisa explora as melhorias decorrentes da existência de diretrizes informacionais em uma organização empresarial. Ao longo do trabalho são apresentados os conceitos, os benefícios e os passos para a elaboração de diretrizes para o gerenciamento de documentação.

Os problemas organizacionais passam pela falta de disposição do fluxo informacional que acarretará entre outras coisas: na diminuição de confiabilidade nas informações disponibilizadas, na perda de tempo na elaboração, busca e

disponibilização destas, diminuindo a qualidade dos serviços oferecidos tanto pela área de gestão de pessoas, quanto pela organização.

A falta de diretrizes, procedimentos e processos informacionais traz a diminuição da qualidade dos serviços e da produtividade dos funcionários, uma vez que, há perda de tempo na coleta, verificação busca e organização das informações necessárias para a tomada de decisão. A elaboração de uma política apropriada para a organização traria benefícios e redução de tempos desperdiçados com retrabalho ou atividade duplicada.

A falta de clareza é gerada pela desordem nas informações, causando uma ausência de transparência dos objetivos, metas e comportamentos valorizados pela organização. Isto causa desmotivação, por parte dos colaboradores da organização. A ausência de definições claras ainda causa perdas de produtividade.

Traçar uma política informacional requer conhecimento dos princípios e interesses da organização e de seus colaboradores. Dessa forma poderá atender as necessidades de seus dirigentes, auxiliando na tomada de decisão e proporcionando clareza e agilidade aos serviços oferecidos a todos da organização.

A informação nas organizações é centrada em seus dirigentes. Há um entendimento de quem tem a informação tem poder, isto é, ainda existe nas organizações o receio em compartilhar determinadas informações. Tal fato é explicado pelo medo de perder o controle de todos os processos que acontecem dentro da empresa.

Para evitar este tipo de situação há necessidade de melhorar o fluxo informacional dentro das organizações, para que ninguém seja prejudicado com relação ao acesso e disseminação da informação.

É essencial que se implante uma política séria, integrada verticalmente, estimulando a oferta e a demanda da informação da área de recursos humanos, interligando-a com as demais áreas das organizações (DAVENPORT, 1998).

1.1 JUSTIFICATIVA

O tema foi escolhido em virtude da experiência e vivência da pesquisadora na área de gestão de pessoas, que há oito anos trabalha junto às organizações de pequeno e médio porte. Durante este período notou-se que, pela falta de diretrizes para gerenciamento de documentação da área de gestão de pessoas, as organizações enfrentam alguns problemas quanto ao processo de comunicação, perda de tempo na busca e disponibilização de informações, assim como, falta de confiabilidade nas informações geradas pelas áreas, diminuindo a produtividade e qualidade dos seus serviços, justificando a aplicação deste trabalho no dia a dia destas organizações.

Esta pesquisa discute a elaboração de diretrizes para gerenciamento de documentos. Justifica-se pelos benefícios que estas políticas trazem, tal como: melhoria do fluxo de informação da organização. Ainda dará maior agilidade no atendimento às necessidades da organização na área de gestão de pessoas, maior confiabilidade na disponibilização, maior controle no acesso, e melhor administração das informações disponíveis e do conhecimento produzido na organização.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho desdobram-se em um de caráter geral e três específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes para o gerenciamento de documentos, em organizações empresariais de pequeno e médio porte, na área de gestão de pessoas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

a) pesquisar as bases teóricas sobre políticas de informação e gestão de

pessoas;

b) identificar como as organizações armazenam seus documentos;

c) estabelecer diretrizes e etapas para a gestão de documentos baseadas na teoria pesquisada.

2 INFORMAÇÃO, POLÍTICA INFORMACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

2.1 A INFORMAÇÃO E A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

O conceito de informação deriva da palavra em latim *informare*, e significa dar forma ou aparência, criar uma idéia ou noção, um processo de comunicação ou algo relacionado com comunicação (ZHANG, 1988 apud BRAGA, 1996).

Dentre várias e complexas definições de informação, resumidamente, diz-se que a informação trata-se de um processo que visa o conhecimento, ou, informação é tudo o que reduz a incerteza (MCGARRY, 1999).

A informação tem por conceito o conhecimento comunicado sobre um determinado fato, assunto ou evento. Também é a ação de informar, sendo um instrumento modificador da consciência do indivíduo e de seu grupo, isto é, trata-se da comunicação ou recepção do conhecimento relacionado com a inteligência; ou o conhecimento obtido a partir da pesquisa, estudo e instrução. Além disso, pode ser definido como termo que envolve dados, informações e conhecimento, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter.

Também de acordo com MCGARRY (1999), atualmente a propensão é o poder não estar concentrado na forma de dinheiro para poucos, mas sim em forma de informação, disponibilizada nas mãos de muitos. Desde o final do século XX, esta tem sido a tendência mundial, notando-se, também, que se trata de uma realidade neste século que se inicia.

A informação é considerada como riqueza, conseqüentemente a têm-se como poder, portanto quem a retém, detém o poder nas mãos. Por meio desta afirmação, percebe-se sua importância na sociedade atual, e, portanto, sua extensão e necessidade nas políticas de informação. Com isso os indivíduos, organizações e sociedades possuem melhores condições de acesso, tratamento e distribuição da informação de interesse.

Tornaram-se lugar-comum as menções de que a informação é fundamental para o desenvolvimento das organizações, ou, é básica em qualquer empreendimento. (BRAGA, 1996), essa afirmativa torna-se cada vez mais verdadeira, considerando-se que a mesma é fundamental para as organizações na descoberta e introdução de novas tecnologias, exploração das oportunidades de investimento e ainda na planificação de suas atividades.

Ainda de acordo com BRAGA (1996), a gestão da informação e a sua extensão no mercado, apresentam-se de sumo valor no que tange ao diferencial, valor agregado e vantagens competitivas para as organizações. Além de auxiliar a detectar novas oportunidades, criando novos diferenciais, novos caminhos para o desenvolvimento da organização, também auxilia na proteção contra as investidas da concorrência.

Já segundo DAVENPORT (1998), observa-se que tanto na sociedade da informação em geral, quanto nas organizações, o comportamento das pessoas e do mercado tem gradativamente se alterado em relação à informação. Atualmente a importância dada à informação, dentro de todos os ambientes, até mesmo no dia a dia, aumentou, pois além do tempo gasto na obtenção, uso e compartilhamento desta, a informação também tem sido vista como recurso organizacional, capital e até mesmo como forma de poder.

Há décadas, já se observa que uma das ferramentas de poder é a informação. Ter acesso à informação tem feito o diferencial para os homens, organizações e comunidades nos nossos dias, transformando-se em fonte de poder, e em almejado bem da atualidade, passando a ser tratada de forma distinta (DAVENPORT, 1998).

De acordo com o GRUPO TELEFÔNICA (2002):

A sociedade da informação é um estágio de desenvolvimento social caracterizado pela capacidade de seus membros, como cidadãos, empresas e administração pública de obter e compartilhar qualquer informação, instantaneamente, de qualquer lugar e da maneira mais adequada.

No Brasil, a tecnologia e comunicação na área informacional, envolvem a criação, a aquisição, o armazenamento, o processamento, a disponibilização e a distribuição da informação. Sendo estas, utilizadas de diversas formas e contextos pela sociedade, de acordo com a necessidade das comunidades locais e globais.

Para VALENTIM (2002), o que caracteriza uma sociedade como sociedade da informação, basicamente, é a economia alicerçada na telemática, ou seja, na informação, comunicação, telecomunicação e tecnologias. Sendo a informação, matéria-prima e insumo básico no processo, e a comunicação / telecomunicação, o caminho de divulgação, disponibilização e distribuição. Além disso, utilizando-se das novas tecnologias de base como infra-estrutura de armazenagem, processamento e acesso, a informação apresenta-se como ponto principal nas mudanças desta nova sociedade.

Portanto, diz-se que o termo sociedade da informação é empregado para descrever a sociedade e a economia que se utilizam das novas tecnologias e comunicações para otimizar a aplicação cada vez maior da informação, permitindo aos seus indivíduos ampliar este uso em todos os aspectos da vida, seja no trabalho, em casa ou no lazer (MIRANDA, 2000).

Ainda de acordo com MIRANDA (2000), observa-se o desenvolvimento da sociedade da informação pelo avanço e aumento das tecnologias de informação no cotidiano das pessoas, no funcionamento, nas mudanças e na transformação visíveis do mercado, na economia, e no comportamento da sociedade. Nota-se isso, cada vez que se trocam mensagens por *e-mails*, assiste-se televisão, utilizam-se terminais bancários ou mesmo fala-se ao telefone, pois são formas de inserção dos indivíduos na sociedade da informação.

A sociedade da informação representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia, havendo quem considere um novo paradigma técnico-econômico. É um fenômeno global, com elevado potencial transformador das atividades sociais e econômicas, uma vez que a estrutura e a dinâmica dessas atividades inevitavelmente serão, em alguma medida, afetadas pela infra-estrutura de informação disponível (TAKAHASHI, 2000).

Em cada país, a sociedade da informação está sendo construída em meio a diferentes condições e projetos de desenvolvimento social, segundo estratégias

moldadas de acordo com cada contexto. As tecnologias envolvidas vêm transformando as estruturas, as práticas de produção, comercialização, consumo, cooperação e competição entre os agentes, alterando, enfim, regiões, segmentos sociais, setores econômicos, organizações e indivíduos. Estes são afetados diferentemente pelo novo paradigma, em função das condições de acesso à informação, da base de conhecimentos e, sobretudo, da capacidade de aprender e inovar. Os países economicamente desenvolvidos, bem como boa parte daqueles em vias de desenvolvimento, já adotam políticas e iniciativas voltadas para a sociedade da informação (TAKAHASHI, 2000).

No entanto, nota-se que as tecnologias de informação e comunicação ainda não chegam à maior parte da população mundial, em que pese o ritmo veloz de sua disseminação. Enquanto no mundo economicamente mais desenvolvido, existem complexas redes digitais de alta capacidade, utilizando intensamente serviços de última geração, nos países economicamente desfavorecidos, observa-se uma parcela considerável da população dos demais países que não tem acesso sequer à telefonia básica (TAKAHASHI, 2000).

Para TAKAHASHI (2000), disponibilizar o acesso à informação conduzirá sociedades a relações sociais mais democráticas, mas também gerará uma nova lógica de exclusão, acentuando as desigualdades já existentes, tanto entre sociedades, como no interior de cada uma, entre setores e regiões de maior e menor renda. No novo paradigma, a universalização dos serviços de informação e comunicação é condição necessária, ainda que não suficiente para a inserção dos indivíduos como cidadãos.

Logo, observa-se que os países já dispõem de elemento essencial para a condução de iniciativas nacionais rumo à sociedade da informação. E a emergência do novo paradigma constitui, para o Brasil, oportunidade sem precedentes de prestar significativa contribuição para resgatar a sua dívida social, alavancar o desenvolvimento e manter uma posição de competitividade econômica no cenário internacional. A inserção favorável nessa nova onda requer, entretanto, além de base tecnológica e de infra-estrutura adequadas, um conjunto de condições, diretrizes, políticas e de inovações nas estruturas produtivas e organizacionais, no sistema educacional e nas instâncias reguladoras (TAKAHASHI, 2000).

2.2 POLÍTICA INFORMACIONAL

O termo política refere-se ao estudo das diversas formas de organização do poder político, bem como sua dinâmica, suas instituições e seus objetivos, analisando o funcionamento do governo. (BARSA, 1990). Já para ARENDT (2002), a política, baseia-se na pluralidade dos homens, tratando da convivência entre diferentes visões.

Políticas informacionais, termo que ganhou força com a sociedade da informação do novo milênio, constituem na elaboração de diretrizes que demonstrem à informação e sua função na sociedade, utilizando a mesma a serviço do desenvolvimento das organizações (SALOMÃO, 2005).

CASTRO (1999) relaciona uma política organizacional com ações empreendidas numa organização, visando adquirir, desenvolver e aplicar poder e outros recursos, de modo que influencie as escolhas ou favoreça interesses de pessoas ou equipes, em situações de conflito e incerteza.

Já SENRA (1999) discute que uma política tem como foco a informação e destaca as polêmicas em torno das dimensões sócio-políticas, que define a demanda e a oferta, fazendo-o através de uma evolução histórica. Procura, ainda, mostrar que a definição e a harmonia entre ambas, a demanda e a oferta da informação, não passa pelo livre jogo das forças de mercado, justo pela espontânea coordenação econômica, de modo que se faz necessária uma coordenação especializada e apropriada.

Desse modo, caberá a algum agente público o exercício dessa coordenação institucional, fazendo-o nos limites do mandato que se queira ou se possa atribuir-lhe, praticando-se uma regulação de todo o processo cognitivo e social, a partir dos princípios integrantes de uma política de informação.

Nas organizações, as políticas estão diretamente associadas à hierarquia, sendo assim, ligadas ao poder. “O poder se esgueira pelas beiras, busca não ser percebido para influir tanto mais, procura a obediência do outro sem que este a perceba, inventa privilégio que a vítima pensa que é mérito, usa o melhor conhecimento para imbecilizar” (DEMO, 2000). Para evitar este tipo de situação, necessita-se de uma política séria, que integre verticalmente as organizações e interligue todas as áreas que

a compõem.

Segundo LIMA (2004), tanto em organizações quanto na sociedade em geral, o desenvolvimento e progresso estão cada vez mais associados à capacidade de gerir informações para transformar em conhecimento. Tal capacidade, no entanto, não se desenvolve de forma espontânea, mas requer, dentre outros fatores, políticas de informação adequadas, que possuam as características necessárias para que seja adequada ao ambiente que atenderá, tais como, o dinamismo, a flexibilidade, a disponibilidade e a qualidade.

No mercado de trabalho, uma política tende a ver o saber como mercadoria, atribuindo-lhe valor, como relação do mercado e dos produtores, intermediários e consumidores. Sendo assim, observando-se as situações na elaboração das políticas de informação no mercado, como, por exemplo, o estabelecimento de valores à informação. Os critérios utilizados são de acordo com sua forma, tempo, necessidade, divulgação; estipulação de percentuais de partilhamento entre as partes informacional e não-informacional de uma atividade, área, ou sociedade (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Além da consideração da mudança desses percentuais em função do tempo e das situações profissionais. É importante observar o conceito de profissões em transição, considerando que a parcela do trabalho com informação esteja crescendo cada vez mais, nos mais diversos campos, pois atualmente, a informação, em qualquer forma, é utilizada em todas as áreas de atuação, até médicos, mestres-de-obras, fiscais e muitos outros.

De acordo com FERRARI (1997), na disseminação de informações observam-se aspectos quanto às suas formas de acesso, sua produção, suas estratégias de distribuição e sua disponibilização. Dentro das políticas informacionais observadas na distribuição de informações, existem as seguintes situações: a informação para uso pessoal, cópia para uso pessoal ou cópia para uso e redistribuição. Em relação à disponibilidade, a verificação da informação gratuita, do custo de se elaborar uma cópia ou consulta, da recuperação parcial ou total desta e do preço em função do mercado. E com relação à distribuição da mesma, os pontos a serem observados são com relação à comercialização e o repasse a outras organizações, as exclusividades.

2.3 ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

CASTRO (1999) define organização empresarial como uma instituição, empresa ou associação que possui uma estrutura funcional e administrativa, perseguindo continuamente determinados fins, objetivos ou metas, que caracterizam um negócio.

Uma organização, segundo MAXIMIANO (1992), é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma única pessoa.

Já para MORGAN (1996), organização trata-se de qualquer empreendimento humano criado e mantido para o atingimento de objetivos e obtenção de resultados. Para o autor, as organizações são percebidas de diferentes formas pelas pessoas, tais como:

- a) máquinas, pensamento que puxa às organizações burocráticas;
- b) organismos, que procura entender as necessidades e relações com o ambiente da organização;
- c) cérebros, dando importância ao processamento das informações, ao aprendizado e à inteligência;
- d) culturas, baseando-se nos valores, idéias, normas e crenças da sociedade; ou como sistema político, definido pelos conjuntos de interesses e conflitos.

Atualmente, as organizações são observadas como organismos vivos, que sofrem influências do ambiente interno e externo, necessitando de dinamismo e flexibilidade, estando sucessíveis às constantes mudanças à sua volta, para se manterem no mercado. Nesse ambiente, a capacidade de adaptação a possíveis mudanças, as alianças e parcerias, a localização de recursos, a utilização de tecnologias e o tratamento da informação produzida na organização, são pontos fundamentais na corrida pelas vantagens competitivas (ALMEIDA, 2004).

ALMEIDA (2004) define que a busca por alianças que se tornem diferenciais para a organização, transforma todos os relacionamentos da mesma em parceria. Sendo assim, uma das áreas que mais obteve destaque nos últimos anos, como ponto estratégico, foi a área de gestão de pessoas.

O que se observa atualmente é o crescimento das redes de pequenas organizações, isto é, a proliferação de organizações de pequeno e médio porte.

Segundo o SEBRAE (2002 a), o porte de uma organização é verificado dentro de seu setor econômico, isto é, indústria, construção, comércio e serviços, de acordo com o número de pessoas da organização. Os dados fornecidos pelo mesmo mostram que uma organização de médio porte é aquela que possui de cem a quatrocentos e noventa e nove colaboradores ocupados, se a organização for uma indústria, e de cinquenta a noventa e nove colaboradores ocupados se a mesma for um comércio.

Já segundo a Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005 b), as mesmas classificam-se em:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

Dados disponibilizados pelo SEBRAE, apontam que as pequenas e médias organizações empregam 9,8% do total de pessoas ocupadas, apresentando crescimento no decorrer do período 2002.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Para CHIAVENATO (1999), não é de agora a preocupação das organizações com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, onde os funcionários têm uma participação cada vez mais ativa e na forma de parceria nas organizações. A área de recursos humanos, sendo uma das áreas onde mais houve alterações nos últimos anos, tem hoje uma visão completamente diferente de anos atrás, e atualmente é chamado de área de gestão de pessoas. Assim como os funcionários, que atualmente são chamados de colaboradores.

Segundo TEGON (2005 b), a história da área de gestão de pessoas nas organizações brasileiras inicia-se junto à legislação trabalhista na década de 30, quando o movimento sindical e a preocupação com a proteção aos colaboradores levaram ao início de modificações significativas nas relações de trabalho no país, surgindo naquele momento a adoção de práticas trabalhistas. A partir das décadas de 40 e 50, o Estado passou a intervir nas relações trabalhistas, demonstrando às organizações a necessidade de ampliação das funções da área de gestão de pessoas, mas foi em 1943 o principal marco nas relações de trabalho: a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho, a qual regula, até nossos dias, as relações entre organizações e colaboradores no Brasil. Estas leis definiram, entre outras coisas: a carteira profissional, a regulamentação dos horários de trabalho, as férias remuneradas, as Comissões Mistas nas Juntas de Conciliação, as condições de trabalho para menores, entre outras normas. Nas décadas de 60 e 70, as inovações da área foram a promulgação de leis de segurança no trabalho, de saúde ocupacional e pensões.

CHIAVENATO (1999) relacionou como sendo três as eras da área de gestão de pessoas: a da Industrialização Clássica, a da Industrialização Neoclássica e a da Informação. Apresenta também um histórico desta área, conforme o quadro 1, por meio da qual observa-se a importância do fator humano para as organizações mudou radicalmente.

QUADRO 1 – HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Era	Organização	Colaboradores	Área de Gestão de pessoas
Industrialização Clássica	<ul style="list-style-type: none"> - Transformação de oficinas em fábricas; - Ambiente estável; - Estrutura departamentalizada e mecânica; - Tomada de decisão da cúpula; - Necessidade de ordem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação do proletariado; - Pessoas como mão de obra; - Atividades rotineiras e burocráticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralizado; - Burocrático; - Posição operacional; - Atividades: férias, admissão, demissão, legislação, controles de frequência, ordem no ambiente de trabalho; - Agente de coibição.
Industrialização Neoclássica	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da industrialização e do comércio; - Ambiente mais instável e dinâmico; - Novas estruturas organizacionais; - Tomada de decisão da cúpula; - Necessidade de adaptação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior número de candidatos à vagas; - Pessoas como recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Função de <i>staff</i>; - Posição tática; - Atuação de consultoria interna; - Novas atividades: recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários e benefícios, saúde e higiene.
Informacional	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de serviços; - Extremo dinamismo; - Muita mudança e turbulência; - Maior flexibilidade e agilidade; - Unidades de negócio com certa autonomia; - Tomada de decisão descentralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas como parceiros; - Participantes na tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de pessoas; - Descentralizado, amigável, aberto, compartilhado; - Posição estratégica; - Novas atividades: liderança, motivação, avaliação, garantia de qualidade no ambiente de trabalho.

Fonte: CHIAVENATO, 1999.

De acordo com CHIAVENATO (1992), dentro da nova visão da área de gestão de pessoas, advinda das mudanças da Era da Informação, a organização e a área passaram a ser vistas como sistemas abertos, aonde não apenas seus colaboradores, mas todos os relacionados com a organização tornam-se parceiros, desde clientes, até fornecedores, investidores, distribuidores e consumidores. Todos passaram a ter sua função e seus motivos para participar deste sistema. Neste novo ambiente, aonde nota-

se o início da aplicação da administração participativa, todos os relacionamentos, internos e externos, da organização têm, de alguma maneira, influência nos processos organizacionais.

Na opinião de BISPO (2005), com essa transição e as mudanças ocorridas nos últimos anos, a área de gestão de pessoas toma a forma de parceiro, tornando-se peça fundamental na estratégia da organização, pois tem por foco os clientes internos, externo e o próprio negócio. Este perdeu-se a função de controle e vigilância, passando a ser responsável pelo clima organizacional, pela gestão de carreiras, pela consultoria e valorização do capital humano nas organizações.

Segundo TEGON (2005 b), ao mesmo tempo em que realiza atividades de cunho legal e burocrático, a área de gestão de pessoas passou a desenvolver também as funções de formulação de políticas de gestão e realização da integração de processos, sistemas e pessoas ao negócio da organização. Para tanto, verifica-se a necessidade premente do uso intensivo de informação e tecnologias, criando respostas estratégicas de gestão de pessoas, criando soluções (processos e sistemas) corporativas que sejam sincronizadas e integradas com os objetivos da organização.

Mesmo com a evolução dos modelos de políticas em gestão de pessoas e suas adaptações conforme o passar do tempo, ainda assim, observa-se que a área de gestão de pessoas até hoje apresenta certas tendências de atuação como departamento pessoal, demonstrando reflexos dos vários modelos do passado (FLEURY e FISCHER, 1990).

Muitas organizações têm procurado firmar o papel desta área como agente intermediador entre os colaboradores e empregadores, no planejamento de estratégias e definição de diretrizes e políticas, na verificação de melhores condições de trabalho, na procura de profissionais adequados.

Com isso, tornou-se cada dia mais comum as organizações procurarem adequar um modelo de gestão de pessoas com as necessidades da organização, tornando-o flexível e adaptável às necessidades da organização (FLEURY e FISCHER, 1990). Observa-se que mudanças significativas ainda estão ocorrendo na área, tanto em seus princípios, filosofias, quanto em instrumentos, práticas e estratégias gerais.

Segundo a FEA/USP (2004), em seu Programa de estudos em gestão de

pessoas, dentre as maiores preocupações dos profissionais da área frente às novas tendências, destacam-se as questões de desenvolvimento e capacitação cada vez maior de melhores gestores, com competências que não se resumam apenas à área de gestão de pessoas, mas englobem gestão como um todo. Devem ter um ponto de equilíbrio entre os colaboradores e a estratégia do negócio, os objetivos organizacionais.

Nota-se também, mas, em menor escala, a preocupação em reter talentos, em desenvolver equipes de trabalho e com a questão da responsabilidade social (FEA/USP, 2004).

Cada vez mais as organizações buscam alternativas para melhorar seu desempenho, buscar novos desafios e aumentar a competitividade no mercado de trabalho. Só que, para isso, as organizações necessitam saber lidar com as pessoas que podem fazer a diferença dentro destas. Com este enfoque, observa-se que na realidade o profissional da área de gestão de pessoas, assumindo papel fundamental, pois é através dele que vários fatores podem ser trabalhados, como: o clima organizacional, o desenvolvimento dos profissionais, os relacionamentos e a comunicação interna, entre outros (BISPO, 2005).

BISPO (2005) afirma que a área de gestão de pessoas obteve uma nova função nas organizações, deixou de ser apenas uma área burocrática, para assumir uma atuação estratégica para o negócio.

Atualmente, a área de gestão de pessoas de uma organização compartilha com todas as demais áreas a função de administrar / gerir pessoas. Por isso é comum ouvir a afirmação de que a área está preocupada basicamente com a qualidade das pessoas que compõem a organização e também com a qualidade de vida destas dentro da empresa. A qualidade de vida representa o grau de satisfação de cada pessoa com relação ao ambiente que a cerca dentro do seu trabalho e ao ambiente que ela consegue desenvolver fora do seu trabalho, em sua vida particular (CHIAVENATO, 1999).

Segundo CHIAVENATO (1999), a administração de gestão de pessoas de uma organização, que auxilia na seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, é um processo que nunca pára, é permanente, e tenta suprir as necessidades da organização com pessoas certas, nas posições certas, nas horas certas.

Dentre seus principais objetivos, a área de gestão de pessoas abrange:

proporcionar às organizações os recursos humanos mais adequados aos seus processos e funcionamento; proporcionar aos colaboradores um trabalho condizente, um local adequado; condições de remuneração de modo a motivá-los a permanecerem na organização, dedicando-se às suas funções; proporcionar condições de ajustamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais de ambas as partes; além de ser o elo entre o colaborador e a organização, tratando de assuntos pertinentes ao seu relacionamento, também, verificando processos e formas de integração entre estes, para a melhoria da comunicação interna.

Isso para que a organização alcance interação cada vez maior na relação empresa-colaboradores, motivando-os e alcançando maior produtividade e, sendo assim, maior qualidade de serviços e produtos.

Observam-se novas tendências aplicadas no relacionamento empresa-colaborador, visando melhorá-lo, tal como: a implantação, em grande parte das organizações, da gestão ou administração participativa, que é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de decisório da organização onde trabalham (SEBRAE, 2005 c).

A princípio, a participação não é comum nos modelos convencionais de administração, pois muitas vezes, as pessoas não estão inteiradas em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização, o que desperdiça a contribuição dos colaboradores. A participação destes nos diversos níveis de decisão, contribui para o aumento da qualidade das decisões, e também, para o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores e da competitividade das organizações. Este modelo de gestão também aprimora o processo de decisão e o clima organizacional, além de compartilhar fatos que afetam a organização, interagindo todos os colaboradores no processo de gestão (SEBRAE, 2005 c).

Outro ponto que se destaca quanto à preocupação com o bem estar dos colaboradores é em relação à responsabilidade social, onde a área de gestão de pessoas incentiva e investe no conhecimento e educação, proporcionando aos colaboradores, desde a educação escolar básica, curso técnico até a especialização para profissionais graduados, também promovendo eventos sociais para lazer, esporte e diversão, visando a integração entre organização e seus colaboradores e famílias. Incentiva a

prática da responsabilidade social, promovendo o voluntariado, com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento e com a melhoria da sua qualidade de vida.

2.5 AS POLÍTICAS INFORMACIONAIS NA GESTÃO DE PESSOAS

Não apenas a área de gestão de pessoas tem sofrido profundas alterações, mas as organizações e a sociedade. Com a chegada da Era da Informação, a informação vem ganhando papel de destaque em todos os ambientes, influenciando e sendo influenciada pelas pessoas, pelo poder, pelas políticas e economia (DAVENPORT, 1998).

Para TEGON (2005 a), as diversas mudanças nas relações e no ambiente de trabalho, nos últimos anos, principalmente na década de 80, com o amplo desenvolvimento da tecnologia, refletiram e influenciaram a atuação da área de gestão de pessoas. Os profissionais tiveram que se adaptar à nova realidade. Deixaram de lado a postura focada em processos burocráticos e de controle, para preocuparem-se com o crescimento da maior riqueza das organizações, as pessoas.

Contudo, ainda há organizações, gerentes e equipes que ainda não têm a preocupação da administração da informação, na elaboração de uma política, até mesmo por medo da hierarquia já existente. Segundo DAVENPORT (1998), um dos principais problemas enfrentados pelas organizações, ao aperfeiçoar o uso da informação em conhecimento, é a falta ou má aplicação das políticas informacionais.

DAVENPORT (1998) expõe quatro modelos voltados à política informacional, que podem ser úteis em determinada organização e são uma evolução do controle centralizado para o controle local no ambiente informacional, assim como na transição que a área de gestão de pessoas tem passado. Os quatro modelos apresentados são: a monarquia, o federalismo, o feudalismo e a anarquia.

Define o autor que a monarquia dá-se pelo controle da informação nas mãos de um indivíduo ou área da organização, o qual estabelece prioridades, significados e grau de importância das informações, com aplicação principalmente em pequenas organizações.

O federalismo envolve uma democracia, na qual a centralização é fraca, dando autonomia local para administração da informação, sendo o modelo que mais importância dá às políticas informacionais.

Já o feudalismo é o modelo que apresenta mais problemas, pois os gerentes têm o controle da informação em suas unidades, concentrando a mesma em seu ambiente, deixando de considerar as questões mais amplas da organização.

Por sua vez, a anarquia, na qual cada indivíduo possui seu próprio controle, surge muitas vezes inconscientemente, quando outras abordagens falham ou não se dá a devida importância às diretrizes de gestão informacional.

De acordo com CHIAVENATO (1999), qualquer que seja o modelo escolhido, a política informacional da organização é fundamental para qualquer área – no caso deste trabalho, o foco é a área de gestão de pessoas. Por um lado, como a quantidade de informação produzida pela área é grande, visando reduzir a incerteza de seus dirigentes na tomada de decisão com relação aos seus subordinados, necessita-se de diretrizes eficazes. Assim, as informações serão descentralizadas, disseminadas, facilitando e agilizando o processo decisório.

A participação da gestão de pessoas na implantação da política informacional é de suma importância, pois explicará com clareza seus conceitos, seus objetivos e seus benefícios aos colaboradores, motivando assim, o engajamento de toda a organização no processo. Isto também auxiliará na verificação do modelo que melhor preenche as necessidades informacionais de todos, cuidando para que a política tenha por características a flexibilidade, a abrangência, a coordenação e a ética, além de tratar da sua boa relação e andamento na organização.

O referencial teórico e a experiência profissional, em uma empresa que atua na gestão de pessoas, servirão de base para conduzir os estudos preliminares para sugerir diretrizes para gerenciamento de documentação na área de gestão de pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Finalmente, parte-se para cumprir o objetivo geral deste trabalho que é estabelecer passos e diretrizes para o gerenciamento de documentos na área de gestão de pessoas, em uma organização empresarial, e apresentar os benefícios que estas diretrizes podem trazer na organização.

A idéia deste trabalho é verificar passos, importância, benefícios e conseqüências da elaboração de diretrizes para o gerenciamento de documento, no fluxo informacional da área de gestão de pessoas, bem como, seu acesso, segurança e restrições.

Pela experiência da autora na área de gestão de pessoas, as organizações ainda não utilizam diretrizes em sua área informacional, apresentam problemas, seja de comunicação, acesso ou segurança da informação, o que justifica a idéia de apresentação da importância e melhorias que estas diretrizes podem trazer.

3.1 PESQUISA

Para a elaboração deste trabalho e verificação de melhorias e conseqüências da elaboração de diretrizes informacionais para gerenciamento de documentos, foi realizada uma pesquisa que se classifica como bibliográfica, pois se caracteriza pelo exame ou consulta de livros ou materiais escritos sobre determinado assunto. (BASTOS e KELLER, 1991). A pesquisa classifica-se ainda como aplicada, qualitativa, por ter o ambiente natural como fonte de dados, isto é, as organizações, e descritiva (MARTINS, 2002).

3.2 AMOSTRA E INSTRUMENTO

O trabalho abrange as organizações de pequeno e médio porte, para investigação de seu comportamento em relação à política informacional na gestão de pessoas.

A opção por organizações de pequeno e médio porte é devido ao fato de ter-se

maior contato com mesmas, visto que a pesquisadora trabalha em escritório de gestão de pessoas. A clientela, em sua maioria, é composta por organizações de médio porte. E escolhida pela facilidade na aplicação e aproveitamento dos dados coletados em futuras decisões do escritório e da empresa.

O universo da pesquisa abrange 25 organizações de pequeno e médio porte, nas áreas comercial, industrial e de prestação de serviços.

Após a definição do porte das organizações, na abordagem junto aos dirigentes das organizações, foram feitos contatos da pesquisadora via telefone. A participação das organizações deu-se de acordo com seu interesse em aderir ao estudo, respondendo às questões elaboradas. Do universo pesquisado, 64% das organizações (16) responderam ao questionário enviado.

O instrumento utilizado para delinear o perfil das organizações quanto à área de políticas informacionais, foi um questionário de coleta de dados, constituído em uma série ordenada de perguntas, que foram enviadas via *e-mail*.

Elaborou-se uma carta de apresentação, com a identificação da aluna às organizações (apêndice 1) e o questionário (apêndice 2) foi estruturado em nove questões fechadas, as quais foram aplicadas aos dirigentes, gerentes e supervisores das organizações.

Buscou-se neste ponto conhecer a estrutura informacional presente nas organizações, a fim de delinear um panorama geral destas e seu comportamento em relação às políticas informacionais, para o embasamento na elaboração de diretrizes para o gerenciamento de documentos na área de gestão de pessoas.

Após a coleta de dados, foi realizada tabulação e análise dos mesmos, visando a elaboração do diagnóstico e delineamento do panorama geral das políticas de informação nas pequenas e médias organizações. A tabulação dos dados foi feita utilizando-se o software estatístico SPHINKX.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

A tabulação dos dados é apresentada na seqüência de apresentação do instrumento de pesquisa.

Atualmente, percebe-se a gestão da informação como peça chave na administração das organizações, buscou-se então, com este levantamento, verificar se esta imagem é real e até que ponto as empresas dão realmente importância a esta questão.

A maioria dos respondentes, 81,3%, possui terceiro grau completo (tabela 1) e exercem o cargo de chefia (diretores, sócios, gerentes e supervisores), isto é, a pesquisa foi respondida efetivamente por quem tem o poder para uma implementação de políticas informacionais.

TABELA 1 – NÍVEL HIERÁRQUICO DOS RESPONDENTES

Resposta	Frequência	Porcentagem
Gerente/Supervisor	9	56,3%
Sócio	4	25,0%
Diretor	2	12,5%
Outros	1	6,2%

Fonte: Respostas coletadas no questionário (apêndice 2).

A princípio, verificou-se que, a totalidade dos entrevistados dá importância à informação dentro das organizações, sendo que, 75,0% dos entrevistados a vêem como fundamental e 25,0% dos mesmos como necessária (tabela 2).

TABELA 2 – IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Resposta	Frequência	Porcentagem
Fundamental	12	75,0%
Necessária	4	25,0%
Apenas como dados	0	0,0%

Fonte: Respostas coletadas no questionário (apêndice 2).

Constatou-se que todas as empresas, organizam a informação de alguma forma, mas cerca de 63,0% destas o fazem apenas em parte (tabela 3).

TABELA 3 – ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim, totalmente	6	37,5%
Sim, parcialmente	10	62,5%
Não	0	0,0%

Fonte: Respostas coletadas no questionário (apêndice 2).

O processo de informatização é delegado ao escritório de gestão de pessoas, razão pela qual a maioria das organizações pesquisadas, cerca de 56,0%, não possui nenhum sistema ou técnica de auxílio no processo de tomadas de decisão. Das organizações que o possuem um processo de auxílio, cerca de 25,0% utilizam ferramentas informatizadas – as demais (18,7%) o possuem apenas em forma manual (tabela 4)

TABELA 4 – PROCESSO DE AUXÍLIO

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim, manual	3	18,7%
Sim, informatizado	4	25,0%
Não	9	56,3%

Fonte: Respostas coletadas no questionário (apêndice 2).

Ao serem solicitados para avaliar a eficácia de seu processo informacional, os empresários responderam como bom 31,3%, e 18,7% apenas como regular, conforme tabela 5. Chama a atenção que 50% preferiu não responder a esta questão, fato que demonstra insatisfação com os processos informacionais. Nenhum dos entrevistados considerou o processo de auxílio como ótimo ou ruim.

TABELA 5 – EFICÁCIA DOS PROCESSOS DE AUXÍLIO NA ORGANIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Resposta	Frequência	Porcentagem
Ótima	0	0,0%
Bom	5	31,3%
Regular	3	18,7%
Ruim	0	0,0%
Não responderam	8	50,0%

Fonte: Respostas coletadas no questionário (apêndice 2).

A tabela 6 apresenta os dados com relação à segurança das informações,

apenas 25,0% das organizações pesquisadas disponibilizam todas as informações de forma irrestrita aos seus colaboradores; as demais 75,0% limitam o acesso às mesmas, de acordo com o grau hierárquico.

TABELA 6 – ACESSO À INFORMAÇÃO

Resposta	Frequência	Porcentagem
Irrestrito	4	25,0%
Apenas gerência dos setores	0	0,0%
De acordo com nível hierárquico	12	75,0%

Fonte: Respostas coletadas no questionário (apêndice 2).

Constatou-se que na maioria das organizações investigadas não existem políticas informacionais (75,0%), sendo que apenas 25,0% dos respondentes afirmaram ter formalizado uma política informacional (tabela 7)

TABELA 7 – POLÍTICAS INFORMACIONAIS

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	4	25,0%
Não	12	75,0%

Fonte: Respostas coletadas no questionário (apêndice 2).

Investigando sobre a forma de guarda e organização para recuperação da informação e documentação, obteve-se que um número expressivo dos entrevistados, cerca de 38,0%, ainda recorre apenas ao armazenamento físico (caixas), demonstrando que o acesso aos mesmos, nestas organizações, gera perda de tempo e trabalho (tabela 8). A maioria, 62,5%, dispõe de computadores, no entanto, esta pergunta requer maior detalhamento para esclarecer o grau de uso da ferramenta para o gerenciamento de documentos nas organizações pesquisadas.

TABELA 8 – ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Resposta	Frequência	Porcentagem
Computadores	10	62,5%
Caixas	6	37,5%
Outros	0	0,0%

Fonte: Respostas coletadas no questionário (apêndice 2).

A totalidade dos entrevistados mostrou interesse na implantação de políticas informacionais em sua organização, conforme tabela 9, sendo que 81,3% dos mesmos mostraram interesse na implantação de forma total, isto é, em toda a organização,

enquanto os outros 18,7% demonstraram interesse em implantação parcial, em áreas.

TABELA 9 – GRAU DE INTERESSE NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE INFORMAÇÃO

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	13	81,3%
Parcialmente	3	18,7%
Não	0	0,00%

Fonte: Respostas coletadas no questionário (apêndice 2).

Os resultados obtidos confirmam o senso comum de que a importância da gestão da informação é percebida; entretanto, a sua utilização atualmente pode ser qualificada ainda como deficiente.

5 DIRETRIZES PARA GERENCIAMENTO DE DOCUMENTAÇÃO

Propõe-se diretrizes para gerenciamento de documentos, com foco na gestão de pessoas em organizações de pequeno e médio porte, com vistas a organizar a informação relevante, categorizá-la e propor mecanismos de disseminação desta às pessoas que dela necessitam, de forma rápida e ágil.

Além disso, estabelecer formas de recuperação da informação de modo que estas sejam claras, confiáveis e de qualidade, e que, em última instância, colaborem com o processo de tomada de decisão.

5.1 VISÃO GERAL

O delineamento de diretrizes abrange desde a origem da informação, o fluxo por ela percorrido dentro da organização, até seu armazenamento ou eliminação. Este processo deverá ser adequado a cada empresa e a cultura vigente na organização. É necessário que se saiba o que ocorre na organização, para que se possam criar diretrizes que melhor aproveitem o poder da informação, bem como destacar dados e informações relevantes e indicar as pessoas para as quais essas informações sejam necessárias.

Segundo ALBUQUERQUE (2004), as etapas para a elaboração de diretrizes informacionais eficazes são:

- a) levantamento da política atual da organização;
- b) conscientização da sua importância aos colaboradores envolvidos;
- c) levantamento das necessidades informacionais da organização;
- d) tratamento da informação;
- e) definição do grau de acesso as informações;
- f) classificação e armazenamento;
- g) formalização, treinamento e implantação da política informacional;
- h) avaliação, acompanhamento, melhorias e ajustes de modo a adequar as diretrizes à realidade da organização.

O primeiro passo para a elaboração de diretrizes é o levantamento das diversos componentes da organização à qual será aplicada. Objetiva-se nesse ponto realizar um mapeamento das necessidades de informação das diversas áreas, seus produtos e/ou serviços, bem como seu fluxo de processos: de que maneira a informação é gerada, utilizada e transportada e/ou transmitida.

Concluído este mapeamento, é necessário realizar um diagnóstico do fluxo de informações desta organização, ou seja, levantar quais as informações relevantes a cada fluxo de processos da empresa, respondendo a questões como: forma como são geradas, como são utilizados (por quem e quando), para onde vão, de que modo disponibilizar, qual o percurso que fazem dentro da organização, se existe o armazenamento destas após a utilização, e de que forma este armazenamento é feito.

O passo seguinte é verificar quais os tipos de documentos, suas mídias, os meios utilizados para disseminá-los e os critérios utilizados para o acesso às informações, isto é, se estes existirem.

Com este embasamento, pode-se, juntamente com os dirigentes da organização, elaborar as diretrizes de acesso à informação, isto é, os critérios utilizados para a disseminação e disponibilização desta.

As diretrizes de acesso às informações devem obedecer a critérios tais como: finalidade, necessidade, confidencialidade e devem ser estabelecidos conforme o fluxo de processos da organização. O estabelecimento de critérios de segurança deve ser exaustivo e cuidadoso, a fim de que dados confidenciais não sejam acessíveis irrestritamente.

É importante que, durante todo o processo de elaboração de diretrizes, a comunicação com os responsáveis e colaboradores da organização seja mantida continuamente, de forma clara e objetiva.

Todo este processo deve ser devidamente documentado, pois é de fundamental importância a conscientização de todos os colaboradores, envolvendo toda a organização neste processo, para que seja de efetiva aplicação das diretrizes informacionais. Sua formalização auxilia a disseminação e disponibilização de informações, além de facilitar a sua recuperação em todas as fases do processo.

É necessário treinar e acompanhar a implantação do processo em todos as

áreas da organização, esclarecendo as diretrizes estabelecidas para o acesso às informações, apresentando aos colaboradores onde encontrar a informação que necessitam.

As necessidades específicas dos processos podem sofrer sensíveis alterações com o tempo; portanto, sugere-se atualização e revisão das diretrizes de gestão de informação periodicamente.

5.2 DIRETRIZES PARA GERENCIAMENTO DE DOCUMENTAÇÃO ORIENTADA À GESTÃO DE PESSOAS

Para esta pesquisa, optou-se por delinear diretrizes para gerenciamento de documentação orientada à área de gestão de pessoas, apresentando passo a passo sua elaboração.

5.2.1 Política atual

Para cada empresa será avaliada qual a política existente. Por exemplo, a pesquisa demonstrou que a maioria das organizações não dispõem de quaisquer políticas de acesso às informações; ou fazem-no de forma não fundamentada em diretrizes internas. As informações são disponibilizadas a grupos restritos.

5.2.2 Levantamento das necessidades informacionais

As necessidades informacionais para tomada de decisão da área de gestão de pessoas estão basicamente ligadas a documentação dos colaboradores e relatos de sua história na organização, ou seja, ao seu lado burocrático. Os processos aqui considerados são:

- a) recrutamento e seleção de novos colaboradores;
- b) admissão e desligamento de colaboradores;
- c) levantamento disseminação de informações básicas a respeito dos colaboradores;
- d) cálculos trabalhistas;

- e) férias;
- f) folha de pagamento;
- g) treinamento;
- h) estabelecimento de política de cargos e salários;
- i) cálculo e recolhimento de impostos previstos em lei;
- j) avaliações periódicas de desempenho;
- k) aferição de qualidade de ambiente de trabalho junto aos colaboradores.

É também do escopo de responsabilidades da área de gestão de pessoas inteirarem os colaboradores a respeito de procedimentos e políticas internas da organização; se necessário, promovendo treinamentos focados nesse objetivo. Além de estimular a melhoria de sua formação profissional.

5.2.3 Diagnóstico

Muitas das informações geradas pelos processos da área de gestão de pessoas têm caráter eminentemente confidencial (por exemplo: o salário de colaboradores), além das demais, com graus diversos de confidencialidade. Subentende-se que a elaboração de diretrizes nas organizações deve privilegiar a segurança e confidencialidade dos dados.

Cada um dos processos levantados tem necessidades específicas de informações, e algumas informações básicas são de caráter comum, compartilhados entre estes processos e acumulados de acordo com o seu fluxo. Por exemplo, o processo de admissão de um colaborador gera dados cadastrais, que são utilizados no cálculo da folha de pagamento que, por sua vez, são repassados a outras áreas. Assim sendo, a análise crítica das informações e a sua confidencialidade diz respeito a partes e não necessariamente ao todo.

Dados de alta sensibilidade (por exemplo, o salário do colaborador) devem ser protegidos e sua divulgação, restrita ao mínimo absolutamente necessário de pessoas.

Os dados compartilhados, públicos, devem ser acessíveis a todos os colaboradores, disseminados amplamente; dados restritos devem ser mantidos ao alcance apenas dos diretamente envolvidos nos processos da área de gestão de pessoas.

Há ainda uma terceira categoria de informações, que diz respeito às políticas internas e procedimentos, sendo que se deve certificar de que todos os colaboradores tenham acesso aos conteúdos e deles estejam cientes. Tal documentação deve estar compartimentada em local público e amplamente divulgada (Quadro 2).

Resumidamente, então, têm-se o seguinte:

QUADRO 2 – GRAU DE CONFIDENCIALIDADE DA INFORMAÇÃO

Confidencialidade	Exemplos
Alta	Salário do colaborador
	Resultados de cálculos trabalhistas
Média	Currículos
	Histórico de colaboradores
Baixa	Formação dos colaboradores
	Treinamento
Divulgação Necessária	Normas internas da organização
	Procedimentos

Fonte: da Autora.

Independentemente de sua confidencialidade, todos os dados devem ser disponibilizados/armazenados, no mínimo, pelos prazos previstos em lei.

5.2.4 Tratamento das informações

De acordo com a confidencialidade dos dados envolvidos, as informações referentes à área de gestão de pessoas devem ser compartimentadas, ou seja, divididas de acordo com a sua importância e de acordo com o grau de acesso necessário a cada uma delas.

Dada a alta sensibilidade dos dados envolvidos na área de gestão de pessoas, há de se ter a certeza de que não haja perda de dados durante sua vida útil – alguns documentos devem ser armazenados por um determinado período depois do desligamento do colaborador.

5.2.5 Implantação

De acordo com o grau de confidencialidade, define-se que as informações são disponibilizadas da seguinte maneira:

- a) dados altamente confidenciais: apenas o responsável direto tem acesso;
- b) dados de confidencialidade média: gerências interessadas;
- c) dados de confidencialidade baixa: acesso público, dependente de liberação pelo responsável;
- d) dados com divulgação obrigatória: procedimentos e normas internas; acessível a todos os interessados.

5.2.6 Treinamento e acompanhamento

Após a formalização das diretrizes apresentadas, a divulgação deve ser ampla. Caso necessário deve ser ministrado um treinamento aos colaboradores envolvidos.

Novas necessidades de informação podem surgir com o tempo, sendo assim, adaptações que as contenham serão administradas, se necessário.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de diretrizes informacionais traz benefícios às organizações, visto que a localização das informações é bem documentada, agilizando assim, o fluxo interno e externo de seus processos, aumentando sua competitividade no mercado, diminuindo falhas de comunicação, ajudando na disseminação, utilização e recuperação das informações, trazendo maior segurança e confiança em todos os processos das mesmas.

As organizações pesquisadas, em sua maioria, têm plena consciência dessa importância – diz-se que políticas informacionais são reconhecidas como sendo um grande diferencial para a organização, e ainda maior na área de gestão de pessoas. É crescente a preocupação com os colaboradores que, atualmente, são o principal capital das mesmas, com seu conhecimento e habilidades e, paralelamente, cresce a complexidade das informações necessárias ao processo decisório nessa área.

As organizações não são mais vistas simplesmente como uma combinação de capital, trabalho e recursos naturais. Atualmente, contam com a informação e o conhecimento como alicerces em seu desenvolvimento.

O que cada vez mais se busca é um ambiente de trabalho de qualidade, bom clima organizacional, colaboradores motivados, alta produtividade, qualidade de vida, buscando melhores soluções com criatividade. Além disso, um fluxo informacional bem organizado, uma política objetiva, dissemina a informação necessária ao cumprimento das funções de cada colaborador, auxiliando a melhorar a clareza do processo decisório da organização.

Para que as organizações obtenham sucesso em todos os aspectos, deverão preservar seu principal capital, seus colaboradores. E utilizar a informação como aliada, como peça fundamental. Por meio desta sistematização, os benefícios que se conseguem junto à gestão de pessoas são de grande contribuição para o desenvolvimento da organização.

Na gestão de pessoas, a elaboração de diretrizes que tornem claros os

objetivos da organização, seus processos, que disponibilizem as informações necessárias ao desenvolvimento das funções dos colaboradores, colaboram para a criação de um ambiente positivo de trabalho.

As diretrizes colaboram para o maior envolvimento dos colaboradores com a organização, facilitando a implantação da gestão participativa, (citada como importante por CHIAVENATO, 1999), auxiliando na criação de um processo de gestão do conhecimento, melhorando não só o relacionamento interpessoal, bem como a comunicação dentro e fora do ambiente de trabalho, contribuindo assim, para que a organização esteja melhor preparada para imprevistos e para o futuro.

A idéia é que cada colaborador torna-se um propagador, incentivando o descobrimento de novos talentos e estimulando a criatividade, também à participação de cada pessoa dentro da organização.

As organizações, no mercado atual, necessitam de criatividade e inovação para tornarem-se competitivas, o que não vêm pelo acúmulo de informações, embora informações acumuladas estejam em sua composição, mas pela disposição das informações de forma organizada e clara, em tempo ágil.

Todos estes pontos, além de valorizarem a imagem da organização como um todo contribui na melhoria da qualidade de vida de colaboradores, além de aumentarem a qualidade dos serviços e produtos ofertados pela mesma, maximizando a eficácia dos processos e a produtividade, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Cada organização possui suas particularidades, sendo assim, verifica-se junto a cada uma delas qual o tipo de políticas que melhor se aplicam à sua realidade. De acordo com DAVENPORT (1998), para organizações de porte pequeno, o melhor modelo para se seguir é a monarquia, que se dá pelo controle da informação nas mãos de um indivíduo ou área da organização, o qual estabelece prioridades, significados e grau de importância das informações.

Apesar disso, sabe-se que somente a análise e verificação junto a cada organização dirá qual o melhor modelo a ser aplicado, adaptando as diretrizes informacionais apresentadas da melhor forma para que atenda aos interesses da organização.

Neste trabalho procurou-se fazer o levantamento das bases teóricas sobre políticas de informação e gestão de pessoas, apresentando os passos para a elaboração de diretrizes informacionais, assim como apresentar os benefícios e melhorias que estas podem trazer às organizações.

Apresentaram-se também os problemas gerados pela falta de políticas e procurou-se estabelecer diretrizes que auxiliem, melhorem, agilizem e dêem mais segurança ao fluxo de informação das organizações.

Observou-se que, a totalidade das organizações pesquisadas apresenta interesse na implantação de políticas informacionais, apesar de apenas pequena parte destas apresentarem as mesmas formalizadas.

O referencial teórico apresentado no texto cumpre o objetivo de pesquisar as bases teóricas sobre políticas de informação e gestão de pessoas. O instrumento de pesquisa elaborado, sua aplicação e tabulação visaram identificar como as organizações armazenam seus documentos. Em seguida, partiu-se para o estabelecimento de diretrizes e etapas para a gestão de documentos baseadas na teoria.

Finalmente, o objetivo deste trabalho foi completado ao propor diretrizes para o gerenciamento de documentos, aplicadas à área de gestão de pessoas, para futura aplicação na geração de políticas informacionais, que atenda estas organizações, auxiliando na melhoria do fluxo de processos destas, na agilização da disseminação e recuperação de informações, observando a segurança e confidencialidade das informações críticas envolvidas, procurando tornar as organizações mais competitivas.

Recomenda-se a continuidade deste trabalho com a análise mais profunda dos dados pesquisados e confronto com a teoria. Dada a limitação de tempo para construção da proposta, sugere-se melhoria das diretrizes que deverão ser aplicadas em uma organização, especificamente na área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão Estratégica das Informações Internas na pequena empresa:** estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de brotas – SP. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde10082004110724/publico/DissertacaoAlexandreFarias.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2005.

ALMEIDA, A. L. M. **Gestão Participativa como Diferencial Competitivo.** Disponível em: <http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=12641>. Acesso em: 19 jun. 2005.

ARENDDT, H. **Compreensão política e o Futuro e Outros Ensaios.** Lisboa: Perspectiva, 2002.

BASTOS, C., KELLER, V. **Introdução à metodologia científica.** 13 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

BISPO, P. **Alternativas para o RH.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4100&org=3>>. Acesso em: 16 abr. 2005.

BRAGA, A. **A Gestão da Informação.** Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm>. Acesso em: 30 abr. 2005.

CASTRO, D. **Uma enciclopédia de técnicas gerenciais para o alto desempenho organizacional.** Disponível em: <<http://www.geocities.com/durvalcastro/durvalcastro.htm>>. Acesso em: 14 mai. 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

Classificação das empresas quanto ao porte. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 02 nov. 2005. (a)

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEMO, P. Ambivalências da sociedade da informação. **Ciência da Informação**, v. 29, n.2, p.37- 42. 2000.

FEA/USP. Programa de Estudos em gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/progep/>>. Acesso em 04 jun. 2005.

FERRARI, R. **Viagem ao SIG: planejamento estratégico, viabilização, implantação e gerenciamento de sistemas de informação geográfica.** Curitiba: Sagres, 1997.

FLEURY, M. T. L., FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1990.

Gestão Participativa. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 nov. 2005. (c)

GRUPO TELEFÔNICA NO BRASIL. **A Sociedade da Informação no Brasil: presente e perspectivas.** São Paulo: Telefônica, 2002.

Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 02 nov. 2005. (b)

LIMA, J. B. **Política de Informação para alfabetização Digital.** Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/v_anais/artigos/jussaraborgeslima.html>. Acesso em: 30 abr. 2005.

MCGARRY, K. **O contexto da informação: uma análise introdutória.** Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1999.

MARTINS, M. A. H. **Metodologia da Pesquisa.** Disponível em: <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br>>. Acesso em: 18 jun. 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração.** 3 ed., São Paulo: Atlas, 1992.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, A. Sociedade da informação: globalização, identidade cultural e conteúdos. **Ciência da Informação**, v.29, n.2, p.78-88. 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

POLÍTICA. In: ENCYCLOPAEDIA Barsa Ltda. São Paulo, 1990, p 391.

SALOMÃO, V. **Fortalecer as relações humanas para construir uma Sociedade da Informação menos injusta e mais participativa.** Disponível em: <http://www2.metodista.br/unesco/agora/pmc_acervo_pingos_fortalecer.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2005.

SENRA, N. C. Informação estatística: política, regulação, coordenação. **Ciência da Informação**, v.28, n.2, p.124-135. 1999.

TAKAHASHI, T. (Org.) **Sociedade da Informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TEGON, C. A. **Gestão de pessoas na Era da Informação**. Guia RH. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 08 out. 2005. (a)

TEGON, C. A. **Sistemas de informação de Recursos Humanos no Brasil**. Guia RH. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 08 out. 2005. (b)

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência Competitiva em Organizações**: dado, informação e conhecimento. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 14 mai. 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Curso de Gestão da Informação
Curitiba, 06 de setembro de 2005.

Prezado senhor,

Venho por meio desta apresentar-me, como aluna da disciplina de Projeto de Pesquisa, do curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná. Um dos objetivos desta disciplina é a pesquisa, desenvolvimento e apresentação de projeto, visando a aplicação da teoria e conteúdo apreendidos durante o curso. Uma vez que, para o embasamento do projeto, serão necessárias pesquisa, coleta e tratamento de informações, solicito sua atenção em suas respostas ao questionário anexo, pois será de suma contribuição para o projeto. O tema da minha pesquisa é Políticas de Informação em gestão de pessoas, e o objetivo da mesma é traçar o perfil das organizações sobre o tema exposto.

Agradeço antecipadamente sua atenção ao conteúdo desta carta de apresentação, subscrevendo-me,

Atenciosamente,

Lilian Frankenberg

41-3022-6999

pepsoal@frankenberg.cnt.br

Em caso de dúvidas, favor entrar em contato:

Maria do Carmo Duarte Freitas

41-3360-4470

mcf@ufpr.br

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

A INFORMAÇÃO NO MUNDO EMPRESARIAL

Dúvidas contato: Lilian Frankenberg – pessoal@frankenberg.cnt.br – 41 30226999
 Profa. Maria do Carmo D. Freitas – mcf@ufpr.br - 41 33604470

Perfil Sócio Profissional

Sexo:

Idade:

Função:

Escolaridade:

Departamento:

-
1. Qual a importância da informação no dia a dia de sua organização?
 - a. Fundamental
 - b. Necessária
 - c. Apenas como dados
 - d. Não sei responder

 2. Na sua empresa, as informações estão organizadas ou em processo de organização?
 - a. Sim
 - b. Em parte
 - c. Não
 - d. Não sei responder

 3. A empresa possui um processo que auxilie na organização das informações?
 - a. Sim, manual
 - b. Sim, informatizado
 - c. Não

 4. Se existe um processo de organização da informação, qual sua avaliação ou verificação de eficácia?
 - a. Ótima
 - b. Boa
 - c. Regular
 - d. Ruim

 5. A empresa possui um sistema de políticas empresariais implantado, isto é, diretrizes, na forma escrita, para auxílio na tomada de decisões? (setor financeiro, recursos humanos, qualidade).
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Não sei dizer

 6. Qual o critério utilizado pela empresa no acesso às informações da mesma?
 - a. Todos tem acesso, irrestrito
 - b. Apenas a chefia
 - c. Depende do nível da função do colaborador
 - d. Outros: _____

 7. De que maneira são disponibilizadas as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades dos colaboradores?
 - a. Documentos impressos
 - b. Computadores
 - c. Pessoas
 - d. E-mail
 - f. Manuais
 - g. Não sei responder

 8. De que forma é feito o armazenamento das informações na empresa?
 - a. Caixas
 - b. Computadores
 - c. Arquivos
 - d. Todas as opções
 - e. Nenhuma das opções
 - f. Não sei responder

-
9. Existe interesse organizacional em implantar diretrizes para agilizar o processo informacional entre os colaboradores da empresa?
- a. Sim
 - b. Não
 - c. Parcialmente
 - d. Não se aplica
 - e. Não sei responder