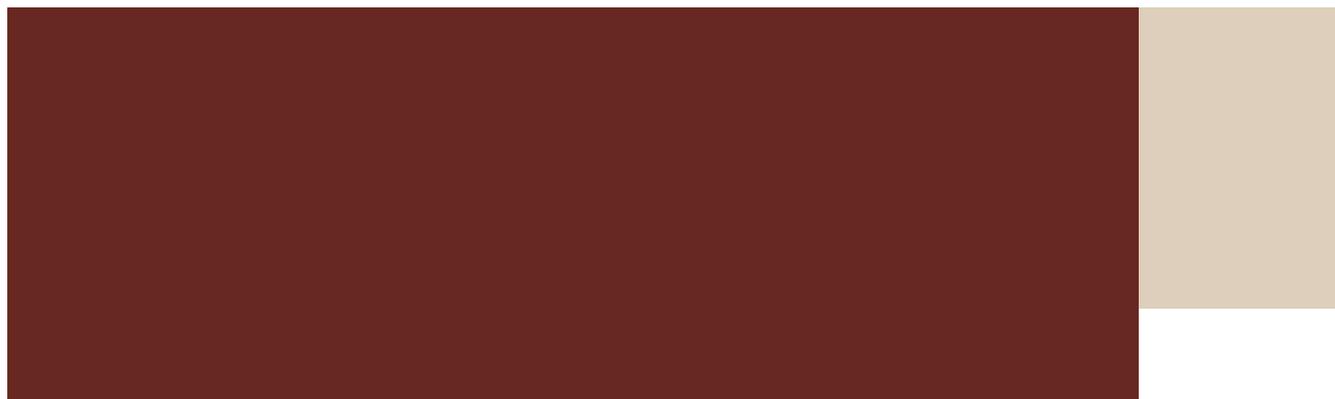


# MÓDULO 03: ELABORAÇÃO DE INDICADORES EM GESTÃO DE DOCUMENTOS E ARQUIVOS

---



Prezado(a) Participante,

Seja bem-vindo(a) ao módulo de elaboração de indicadores em gestão de documentos e Arquivos. Neste módulo, você aprenderá um pouco mais sobre noções de indicadores institucionais e metodologia para elaboração de indicadores relacionados à gestão de documentos e arquivos. Vamos trabalhar com os seguintes conteúdos:

**Unidade 1** – Elaboração de Indicadores

**Unidade 2** – Metodologia para elaboração de indicadores relacionados à gestão de documentos e arquivos

Ao final do módulo, você será capaz de:

1

compreender os principais conceitos relacionados à elaboração de indicadores;

2

compreender a importância e ser capaz de elaborar indicadores relacionados à gestão de documentos e arquivos.

## 1. ELABORAÇÃO DE INDICADORES

# 1. ELABORAÇÃO DE INDICADORES

Este módulo irá apresentar uma referência conceitual acerca da construção de indicadores no âmbito da gestão de documentos e arquivos, bem como favorecer a compreensão dos termos que se apresentam no desenvolvimento deste curso.

---

A principal finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada (situação social) ou construída (ação), de maneira a tornar operacional a sua observação e

avaliação. Nesse sentido, pode-se afirmar que o principal objetivo dos indicadores é fornecer suporte às decisões.

A literatura aponta diversos conceitos de indicadores. Uma das definições mais conhecidas é a de Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009, p. 24):

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.”

## 1.1 Diferença entre dado, informação e indicador

**DADOS**

**INFORMAÇÃO**

**INDICADOR**

Os dados são códigos que constituem a matéria-prima da informação, ou seja, é a informação não tratada que ainda não apresenta relevância. Eles representam um ou mais significados de um sistema que isoladamente não pode transmitir uma mensagem ou representar algum conhecimento (SILVA, 2007).

Ex.: número de acessos ao site do Arquivo Nacional.



<b>DADOS</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>INDICADOR</b>
--------------	-------------------	------------------

A informação, enquanto isso, é qualquer estruturação ou organização desses dados. Ela é um registro, em suporte físico ou intangível, disponível à assimilação crítica para produção de conhecimento (LE COADIC, 1996). Informação consiste, portanto, no material de que é feito o conhecimento, após posicionamento crítico do indivíduo. Além disso, a informação é derivada dos dados que, sem um sentido ou contexto, significam muito pouco.

Ex.: Perfil do usuário que acessa o site do Arquivo Nacional.

<b>DADOS</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>INDICADOR</b>
--------------	-------------------	------------------

Como o próprio nome sugere, um indicador é uma métrica que aponta algo relevante e que ajuda na tomada de decisões. É uma variável crítica, que precisa ser controlada e mantida em determinados patamares.

Ex.: Incremento no número de acessos realizados por estudantes de ensino médio ao site do Arquivo Nacional.

A utilização de indicadores está vinculada à definição de objetivos, servindo ao seu alcance. Sendo assim, os aspectos mensurados são aqueles que têm relação direta ou indireta com os objetivos predefinidos, no âmbito de projetos específicos, de processos de trabalho ou do planejamento estratégico de uma unidade ou organização. As métricas quantitativas e qualitativas serão estabelecidas a partir dessa perspectiva.

---

Indicadores são ferramentas de monitoramento.  
Monitoramento é uma função inerente à gestão.

## 1.2 Principais atributos

Considerando as abordagens de autores como Rua (2004), Jannuzzi (2005) e Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), podem-se separar as propriedades dos indicadores em dois grupos:

### 1.2.1 Propriedades Essenciais:

São aquelas que qualquer indicador deve apresentar e sempre devem ser consideradas como critérios de escolha. São elas:

#### **Utilidade** —

Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, sejam no tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos tomadores de decisão.

#### **Validade** —

Capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo.

## **Confiabilidade** —

Indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação.

## **Disponibilidade** —

Os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção.

### **1.2.2 Propriedades Complementares:**

São também muito importantes, mas podem ser alvo de uma análise de trade-off, dependendo da avaliação particularizada da situação. São elas:

## **Simplicidade** —

Indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.

## **Clareza** —

Geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas; é formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém,

ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do tomador de decisão e que esteja adequadamente documentado.

### **Sensibilidade** —

Capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas.

### **Desagregabilidade** —

Capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas.

### **Economicidade** —

Capacidade de o indicador ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável.

### **Estabilidade** —

Capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis.

## **Mensurabilidade** —

Capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade.

## **Auditabilidade (ou rastreabilidade)** —

Qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).

Além dessas propriedades, é importante que o processo de escolha de indicadores considere os seguintes aspectos:

## **Publicidade** —

Os indicadores devem ser públicos, isto é, conhecidos e acessíveis a todos os níveis da instituição, bem como à sociedade e aos demais entes da administração pública.

## **Temporalidade** —

A identificação dos indicadores de desempenho deve considerar algumas questões temporais: em primeiro lugar, o momento em que deve começar a medição; em segundo lugar, a disponibilidade de obtenção quando os diferentes resultados começarem a acontecer; e, por fim, a possibilidade de que, por meio dessas medidas, seja possível realizar um acompanhamento periódico do desempenho do programa.

## Factibilidade

Os dados necessários para as medições se constituem em informações que fazem parte dos processos de gestão da instituição e, portanto, obtidas através de instrumentos de coleta, seja por amostra ou censo, seja por estatísticas, aplicação de questionários, observação etc., dependendo do aspecto a ser medido. Uma proposta de elaboração de indicadores deverá permitir dispor de indicadores de medição factível, em momentos adequados e com uma periodicidade que equilibre as necessidades de informação com os recursos técnicos e financeiros

Dessa forma, os indicadores servem para:

- 1 mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- 2 embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- 3 contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- 4 facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- 5 viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

## 2. METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE INDICADORES RELACIONADOS À GESTÃO DE DOCUMENTOS E ARQUIVOS

Como vimos anteriormente, a finalidade do indicador é medir e acompanhar a evolução ou o grau de eficiência e conformidade das atividades de um órgão ou entidade. Tem, portanto, a função de monitoramento, visando à melhoria dos processos de tomada de decisão.

Assim, para os objetivos do nosso curso, o resultado desse monitoramento poderá orientar o gestor no direcionamento adequado dos recursos disponíveis para as áreas mais deficientes, no que tange aos arquivos e à gestão documental, além de permitir a avaliação e a solução de problemas que surgem ao longo da execução de políticas, programas e projetos.



### PARA REFLETIR

Veja o vídeo produzido pelo Sebrae MG sobre a gestão de indicadores no link:

Na criação de indicadores, devem-se considerar os objetivos que queremos alcançar. No âmbito do processo de gestão de documentos, temos três objetivos fundamentais: acesso, preservação e racionalização.

1

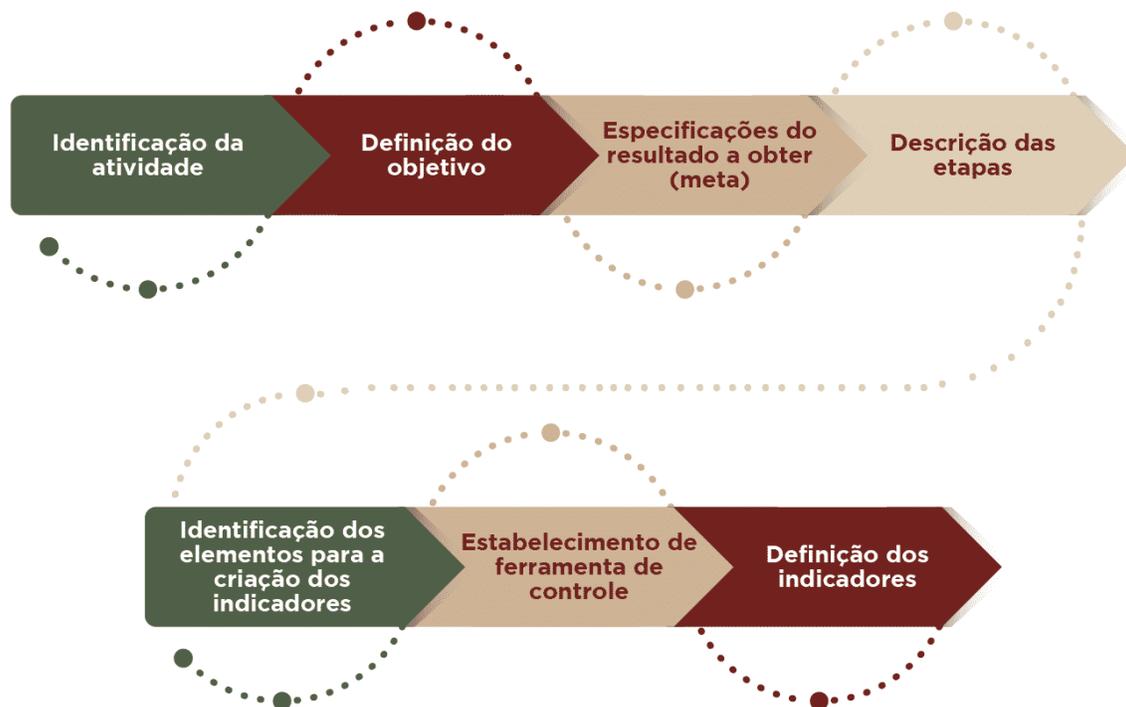
Objetivos institucionais relacionados ao acesso têm a ver com a eficiência da recuperação, ou seja, respostas rápidas e precisas.

2

Objetivos referentes à preservação e à racionalização estão relacionados com a etapa da avaliação, em que os documentos são destinados à eliminação ou à guarda permanente. Aspectos como volume documental produzido e classificado, volume e frequência de eliminações e volume e frequência de recolhimentos são considerados.

Por se tratar de processo que possui etapas normatizadas no âmbito da administração pública federal, outro aspecto importante a se levar em conta quando se pensa em indicadores para a gestão de documentos é a conformidade. Aspectos como quantidade de normas gerais e leis arquivísticas internalizadas na forma de normas e instruções internas são considerados.

Fluxo para elaboração de indicadores:



Sendo assim, apresentaremos a seguir exemplos de indicadores relacionados às principais funções arquivísticas.

NA PERSPECTIVA DO ACESSO	NA PERSPECTIVA DA PRESERVAÇÃO...	COM RELAÇÃO À CONFORMIDADE
<p>Os objetivos a serem medidos estão relacionados à disponibilidade dos documentos, aproximando o arquivo e o usuário da informação, seja interno ou externo.</p> <p><b>Objetivo:</b> avaliar a satisfação do público-alvo em relação aos serviços de atendimento (solicitações de consulta/empréstimo interno, SIC, demandas judiciais).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador 1: Número de demandas de atendimento recebidas</li> </ul>		

- Indicador 2: Número de demandas de atendimento realizadas
- Indicador 3: Percentual mensal/anual de solicitações de atendimentos realizadas
- Indicador 4: Número de reclamações recebidas
- Indicador 5: Prazo médio mensal/anual para realização do atendimento

NA PERSPECTIVA DO ACESSO

NA PERSPECTIVA DA  
PRESERVAÇÃO...

COM RELAÇÃO À  
CONFORMIDADE

Os objetivos a serem medidos se concentram no resultado da avaliação, ou seja, na destinação (eliminação ou preservação permanente) da documentação arquivística.

**Objetivo:** medir a eficiência e a aplicação dos instrumentos de gestão para a destinação dos documentos das unidades administrativas do órgão.

- Indicador 1: taxa mensal/anual da metragem documental transferida para arquivo intermediário (central)
- Indicador 2: taxa de transferência mensal/anual por unidade administrativa
- Indicador 3: taxa mensal/anual da metragem documental eliminada
- Indicador 4: taxa de eliminação mensal/anual por unidade administrativa
- Indicador 5: taxa mensal/anual da metragem documental recolhida
- Indicador 6: taxa de recolhimento mensal/anual por unidade administrativa

NA PERSPECTIVA DO ACESSO

NA PERSPECTIVA DA  
PRESERVAÇÃO...

COM RELAÇÃO À  
CONFORMIDADE

**Objetivo:** medir o grau de aderência às normas de gestão documental e legislação arquivística.

- Indicador 1: quantidade de normas arquivísticas internalizadas (adaptadas para o contexto específico na forma de norma interna)
- Indicador 2: quantidade de processos relacionados à gestão de documentos normalizados (formalizados e padronizados)

**Objetivo:** medir o grau de aderência às normas de gestão documental internas.

- Indicador 1: quantidade de documentos padronizados
- Indicador 2: quantidade de transferências
- Indicador 3: quantidade de documentos classificados na produção

É importante termos em mente também que, além de orientar a tomada de decisão do gestor e orientar o direcionamento de recursos para os processos de negócio e para as áreas deficientes em gestão de documentos, os indicadores nos permitem medir a efetividade dos próprios procedimentos e atividades de gestão de documentos e arquivo. Estes são monitorados para fornecer informações que apoiem a melhoria contínua ou indiquem a necessidade de ações corretivas. Por isso é importante que o critério para o monitoramento e a medição seja revisado regularmente e modificado em resposta a quaisquer mudanças no contexto da organização.



**MATERIAL COMPLEMENTAR**

Recomendamos que você acesse o seguinte material complementar:

[http://www.arquivoestado.sp.gov.br/revista\\_do\\_arquivo/03/artigo\\_02.php#inicio\\_artigo](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/revista_do_arquivo/03/artigo_02.php#inicio_artigo)

### 3. ENCERRAMENTO DO MÓDULO 03

## 3. ENCERRAMENTO DO MÓDULO 03

Esperamos que ao final desse módulo III você:

- tenha compreendido o conceito de indicador, sua aplicabilidade e os principais pré-requisitos a serem observados na construção de indicadores voltados para a gestão de documentos;
- seja capaz de elaborar indicadores de gestão de documentos adequados ao seu contexto organizacional.

Cabe destacar que os indicadores apresentados devem servir como um guia, mas somente a compreensão das especificidades de cada ambiente e a adaptação dos instrumentos à política de monitoramento do órgão é que garantirão sua efetividade.

**E chegamos ao final deste curso!**

A partir do conteúdo apresentado, entendemos que você adquiriu mais conhecimentos sobre o planejamento e a implantação de gestão de documentos no seu órgão, além de noções básicas sobre contratação e

fiscalização de serviços arquivísticos e elaboração de indicadores para monitoramento desses serviços. Agora, você tem domínio do conteúdo para realizar os procedimentos adequados em sua unidade administrativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS