



A FORMAÇÃO REFERENCIAL DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO ENFOQUE DA GESTÃO ARQUIVÍSTICA¹

Rosângela Formentini Caldas

Doutora em Tecnologias e Sistemas de Informação pela Universidade do Minho, Portugal. Professora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: rcaldas@marilia.unesp.br

Carolina Izidoro Roncato

Bacharela em Arquivologia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Arquivista da Prefeitura Municipal de Socorro, Brasil

E-mail: ca23izidoro@gmail.com

Resumo

A aplicabilidade das teorias administrativas explica o processo de mudança e adaptação das unidades informacionais e refletem a influencia que o ambiente exerce sobre as organizações. O foco em estudos que otimizam os recursos institucionais, promovem uma compreensão da área da CI determinando sua essencial função na sociedade do conhecimento. O ambiente organizacional sofre influencias diretas do processo administrativo do trabalho e a solução de conflitos promove o êxito das organizações. No departamento de arquivo, o fator dos grupos informais determinados na teoria das relações humanas, exerce uma forte influência na gestão local. A pesquisa propôs verificar as influências social e científica da teoria das relações humanas para o processo de gestão de arquivos e para tanto se utilizou o estudo de caso de um arquivo pertencente a uma instituição universitária. A ferramenta estratégica de recolha de dados foi o Grupo Focal. A análise dos dados guiou-se por três fases distintas: Elementos motivacionais; influência comportamental no indivíduo e; integração da organização formal com a informal. Como resultados do estudo, a motivação e um bom ambiente de trabalho destacaram-se nos fatores que desenvolvem habilidades e competências dos funcionários, interferindo no comportamento organizacional que faz-se presente através de formas de recompensas, reconhecimento, homem social e grupos informais. Entende-se que pesquisas dessa natureza contribuem para o desenvolvimento da gestão de arquivos e sugere-se que os dados resultantes da análise sejam aplicados em arquivos com uma estrutura organizacional mais complexa, como no caso de arquivos públicos institucionais.

Palavras-chave: Gestão de arquivos. Ambiente Organizacional. Comportamento organizacional. Teoria Relações Humanas. Grupos formais e informais.

1 INTRODUÇÃO

Considera-se uma organização um conjunto composto por pessoas que são influenciadas uns pelos outros, ou seja, um condicionamento sistêmico que cumpre funções

¹ Artigo originado do trabalho apresentado sob mesmo título no GT 4: "Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações" do XII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, realizado no período de 23 a 26 de outubro de 2011, em Brasília, Distrito Federal, Brasil.

formais e partilham de uma produção comum a fim de manter uma ordem e solucionar os problemas administrativos da organização.

Os problemas administrativos não estão ligados apenas diretamente à organização. Existem também os problemas da ordem pessoal entre os indivíduos no ambiente organizacional. Assim, entende-se que a solução de conflitos pessoais no ambiente de trabalho poderá alcançar o êxito perdurável para a organização.

Para auxiliar a resolver essas questões a organização pode contar com subsídios fornecidos pela Teoria das Relações Humanas, afinal tal teoria é visualizada como eixo para a formação de uma organização social.

A Teoria das Relações Humanas utiliza seus conhecimentos para ilustrar que a organização é mais que um sistema mecânico hierarquizado, em sua essência ela é composta por grupos de pessoas, que desenvolvem seus próprios hábitos de relações com seus companheiros, seus superiores, seu trabalho e com os princípios da organização. A estes são denominados grupos informais.

Os grupos informais são a união de pessoas, dentro de uma organização ou fora dela, que compartilham interesses em comum. Porém, estes grupos não são estruturados nem determinados pela organização. Suas diretrizes são estabelecidas pelos próprios membros do grupo mantendo assim, as relações e exclusões dos indivíduos que não se adaptam e este.

Esses grupos informais se formam a partir da necessidade das pessoas de manter um contato social no seu ambiente de trabalho. Esse contato pode ser estabelecido através de laços de lealdade, a fim de se obter proteção do grupo contra qualquer sinal de ameaça da organização. É a realização desta satisfação social e do sentimento de proteção que irá afetar o comportamento e desempenho de cada pessoa na organização.

No departamento de arquivo os grupos informais é um dos fatores que exercem uma forte influência no local de trabalho. São estes grupos informais que irão reunir as pessoas com idéias e objetivos semelhantes mantendo um bom relacionamento com os membros do departamento e da organização, gerando assim satisfação no trabalho e na produtividade.

Contudo, quando o departamento não reconhece as pessoas em sua função, estas tendem a ficarem desmotivadas, não encontrando razão ou importância para o seu trabalho dentro da organização. Neste contexto, uma forma dos grupos informais mostrarem seu descontentamento é diminuindo a produção. Estas determinações são estabelecidas por meio de decisões internas dos membros do grupo.

Em grupo de trabalho junto ao Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, Caldas e Moura (2010) expôs um pensamento investigativo através da abordagem a análise do ambiente organizacional na área da Ciência da Informação (CI). Tal estudo tratou de enfatizar a análise dos estudos teóricos administrativos e verificar a aplicabilidade junto às unidades informacionais. Percebeu-se, naquele contexto, que a investigação enfatizou as mudanças organizacionais, a inovação e o advento das novas tecnologias como processos de serviços que ditam a estrutura organizacional e otimizam recursos institucionais. Entendeu-se que a pesquisa poderia contribuir para o desenvolvimento de novas frentes investigativas no que tange ao ambiente organizacional para a gestão de arquivos.

A aplicabilidade das Teorias Administrativas, explicam o processo de mudança e adaptação das unidades informacionais e reflete a influencia que o ambiente exerce sobre as organizações. O foco em estudos que otimizam os recursos das instituições, promovem uma melhor compreensão da área da CI e relevam o papel desta junto as suas comunidades, determinando sua essencial função na sociedade do conhecimento.

Selecionar pessoas para a atuação profissional visa comprometer aspectos pessoais e sociais. Tais aspectos podem influenciar seriamente a organização do ponto de vista social e econômico. Assim, na Teoria Administrativa verifica-se que o comportamento organizacional

de pessoas na área de gestão de arquivo pode influenciar diretamente o desempenho da organização.

Dessa forma, a pesquisa propôs verificar a influência e importância tanto social como científica da Teoria das Relações Humanas para o processo de gestão de arquivos. O objetivo geral trata de analisar a influência social e científica da Teoria das Relações Humanas na rotina trabalhista da gestão de arquivo de uma instituição privada de ensino superior. Para tanto estabelece parâmetros indicativos da Teoria das Relações Humanas na influência do comportamento organizacional da gestão de arquivo; analisa os elementos da socialização dos grupos formais e informais utilizados na organização e; oferece subsídios que possam auxiliar o treinamento das pessoas na área de gestão de arquivo.

2 RELACIONES HUMANAS

A Escola das Relações Humanas surgiu como uma teoria de contestação as Teorias Científica e Clássica. É a partir da escola humanística que o homem deixa de ser visto como uma extensão da máquina, nesse momento torna-se importante para a organização o que o homem sente e pensa.

A organização informal, motivação e o comportamento humano são alguns dos aspectos que interagem nas relações humanas e que comportam o indivíduo em seu meio organizacional. O conceito de homem social e os fatores motivacionais começam vir à tona interferindo diretamente no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

Após a Teoria Clássica, veio uma reação humanística denominada Teoria das Relações Humanas. Algumas de suas características eram: o homem social; a integração do indivíduo; e o comportamento social. Com a 1ª Guerra Mundial, ocorre a diversidade da produção industrial americana que se configura na desconformidade entre os lucros das empresas e os salários dos trabalhadores os quais não acompanham tal crescimento industrial. A oferta de produção excede cronicamente a oferta da procura. Assim, essa recusa em partilhar os lucros com os trabalhadores ajuda a dar início a um revés econômico que ficou conhecido como a crise de 1929, que começou nos Estados Unidos e se alastrou pelo mundo todo.

É nesse contexto econômico, político e social que se insere a Teoria das Relações Humanas. Esta teoria visa estudar o incentivo social, a psicologia do trabalho e a visão social do trabalhador, enfim, estuda o social como a parte mais importante da administração.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 31), a teoria das Relações Humanas “surgiu das primeiras tentativas de se descobrir sistematicamente os fatores sociais e psicológicos capazes de criar relações humanas eficazes”. A teoria humanística propõe um novo método de pensar, definir situações complexas, diagnosticar e solucionar os problemas no ambiente organizacional.

O grande mérito da teoria humanística é mostrar que o homem, seus desejos, anseios e suas intenções são vitais para a organização. Dessa forma, quando se fala em administração é impossível não mencionar as pessoas, afinal, são elas que realizam todas as atividades administrativas buscando um melhor resultado para a organização.

Mayo foi o precursor da teoria humanística, em seus estudos ele descreve que,

[...] os problemas de equilíbrio e de esforços humanos não estão inteiramente contidos dentro do domínio da organização de uma fábrica e do sistema executivo. Algumas fontes de desequilíbrio são de ordem pessoal especialmente a falta de resistência aos acontecimentos adversos deve ser atribuído a desorganização do grupo cada vez maior, e ao conseqüente caos

que, hoje em dia, é característica das condições de vida (MAYO, 1972, p. 158, tradução nossa).

Desse modo, a organização deve estar sempre precavida para que os problemas pessoais e as normas informais dos funcionários não prejudiquem o rendimento e conseqüentemente a organização. Uma vez que essas normas são influenciadas por elementos da cultura e hábitos próprios do indivíduo, refletindo assim as características de sua socialização.

Outra teoria que teve uma forte passagem pelas Relações Humanas é a teoria do Desenvolvimento Organizacional. Segundo os autores Hitt, Miller e Colella (2007), o Desenvolvimento Organizacional teve seu início durante meados da década de 60, quando Warren Bennis, previu que os próximos 50 anos seriam de constantes mudanças cada vez maiores e a única saída para a sobrevivência das organizações seria a adaptação ao novo estilo.

O Desenvolvimento Organizacional refletiu as mudanças da sociedade na organização propondo mudanças no ambiente da empresa através do ciclo do descongelamento, implantação e recongelamento, proposto e desenvolvido por Edgard Schein e Kurt Lewin.

Outro estudo desenvolvido pelos pesquisadores que, de certa forma contribuiu para justificar algumas propostas da abordagem das Relações Humanas, foi a Teoria do Campo de Força. Essa teoria visa discutir o processo de mudança no comportamento das pessoas, por meio da análise de três aspectos das atividades organizacionais: Estrutura; tecnologia e; comportamento.

O grande contributo das Relações Humanas ao Desenvolvimento Organizacional está relacionado com o fato de que esta teoria visa uma organização mais voltada às pessoas do que às técnicas e recursos que são utilizados para se obter uma maior capacidade de realizar as mudanças que são fundamentais ao Desenvolvimento Organizacional.

A organização deve estar ciente que em um ambiente de trabalho tudo pode influenciar o desempenho do trabalhador, inclusive sua performance. Segundo Hipólito (2002, p. 89), “ao estabelecer a priori as atividades pelas quais cada profissional é responsável, define-se seu espaço de atuação na organização e, portanto, o valor agregado pelo seu trabalho” (FLEURY, 2002, p. 89).

2.1 O processo administrativo na produção da gestão arquivística

A área das teorias da administração consta com uma literatura muito vasta, uma vez que este tema pode ser visto sobre perspectivas diversas dos eixos sociais. Quando nos referimos às organizações a atividade de administrar é colocada em prática englobando os atos e processos de tomada de decisão sobre objetivos e recursos que irão afetar a vida organizacional. Essas decisões consistem em fazer escolhas que afetam todo o processo administrativo na ordem de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar as atividades organizacionais de uma maneira eficiente e eficaz, a fim de que a organização atinja seus objetivos e realize a administração nas organizações.

Os princípios da administração destinam-se ao gestor que vise melhorar o desempenho de sua organização, porém somente a sua utilização não é suficiente para que se desenvolva e atinja as metas organizacionais. É fundamental desenvolver estes princípios juntamente com habilidades humanas, sempre objetivando o crescimento da organização.

Para arquivologia a realização da gestão de arquivo deve ser uma forma eficiente e fundamental de exercer atividades como a classificação, avaliação e descrição, tais procedimentos são indispensáveis e complementares a gestão de arquivo.

Segundo Adolfo e Silva (2006, p. 47) a classificação é “[...] um sistema que organiza intelectualmente a informação e permite situar os documentos em suas relações uns com os outros. Orienta a busca segundo critérios persistentes e objetivos – localização conceitual das séries”.

Dessa forma pode-se afirmar que, para se trabalhar a gestão é fundamental desenvolver não somente os conhecimentos e técnicas conceituais, mas acreditamos na necessidade de se ter um conhecimento muitas vezes baseado no conhecimento empírico que trabalhe com as habilidades pessoais, a fim de preparar a administração para qualquer tipo de organização.

Nos arquivos, para que o documento cumpra a finalidade pela qual foi criado é necessário que este percorra o trâmite documental, ou fluxo documental. Segundo Bellotto e Camargo (1996, p. 74), o fluxo ou trâmite documental “é a seqüência de diligências e ações prescritas para o andamento de documentos de natureza administrativas, até seu julgamento ou solução”.

Contudo, é de suma importância não resumir as atividades do profissional arquivista em atos como organizar, reunir, preservar, controlar e disponibilizar as informações. Mais do que isso, este profissional da informação deve ser considerado dentro de uma organização como o gestor da informação e nesse âmbito, cabe ao arquivista utilizar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis para contribuir e auxiliar na gestão do arquivo, e com isso colaborar no desenvolvimento do departamento e otimizar a prática profissional do setor junto as organizações que atuam.

As organizações possuem na sua característica a complexidade e a força em superar as pressões sociais, econômicas, culturais, tecnológicas e políticas, são influências diretas exercidas no comportamento humano que incentivam a produtividade, bem como uma resposta rápida as estratégias administrativas variadas.

3 COMPORTAMENTO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Dentre os fatores que contribuem para o desenvolvimento da escola humanística nas organizações encontram-se o comportamento e as competências organizacionais que complementam-se entre si. O comportamento organizacional procura entender como a ação do indivíduo prevalece nas atuações realizadas junto às unidades de trabalho, e suas competências propõe auxiliar na identificação das ações que contribuem para a otimização do desenvolvimento organizacional.

Segundo Hodgetts (1986), o comportamento organizacional reconhece a importância do indivíduo e do grupo no ambiente de trabalho. Alguns pesquisadores definem o campo de estudos do comportamento organizacional como, uma área vasta e interdisciplinar. Uma vez que esta mantém relações com áreas das Ciências Humanas como a sociologia, antropologia, psicologia social, ciência política, e psicologia, a fim de solidificar seu embasamento teórico.

Assim, todas as contribuições das Ciências Humanas empregadas no campo de estudo do comportamento organizacional, são utilizadas para auxiliar na resolução de questões que permeiam e interferem no campo social dentro da organização. Para Casado (2002, p. 245), o corpo teórico denominado comportamento organizacional foi buscar conceitos na psicologia, na antropologia e na sociologia para ajudar a desvendar os meandros mais profundos do fator humano como forma de obter ambientes organizacionais mais propícios ao desenvolvimento mútuo de indivíduos, grupos e organizações.

O termo competência está associado ao desempenho e contribuição do profissional para a estratégia da empresa, porém, não deve limitar-se somente a essas atividades. Este conceito deve estar anexado também ao subsídio de organizar, transmitir e criar os conhecimentos gerados na organização. Para Fleury e Fleury (2001, p. 185) o conceito de

competência deve ser pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho profissional fundamentado na inteligência e personalidade das pessoas. A competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

Carvalho (1998, p. 168), observa que as organizações devem objetivar a melhora e o desempenho do indivíduo, a fim de aperfeiçoar os resultados organizacionais. Nas organizações a competência pode ser considerada um bem intangível, porém sua utilização deve ser feita através de recursos explícitos de observação e análise. Estes recursos compreendem aspectos técnicos e sociais que permitem conduzir a organização de forma confiável, gerando assim um modelo de competência baseado na realidade organizacional.

As formulações apontam para um dinamismo entre o ambiente externo e os recursos internos a fim de alcançar o modelo ideal de competência. Essa busca pela competência leva a organização a um processo de aprendizagem que envolve mudanças e estímulos diversos objetivando ao desenvolvimento de algumas mudanças no comportamento humano.

Portanto, trabalhar o conceito de competência não é única e exclusivamente uma função do próprio indivíduo, a organização por sua vez também deve desempenhar seu papel a fim de estabelecer uma relação entre a capacidade dos profissionais e a contribuição destes para a empresa. Assim, as organizações estarão investindo não somente em si mesmas, mas também nas pessoas como profissionais e principalmente como cidadãos.

O trabalho em equipe e uma boa relação entre os funcionários são ações que auxiliam no desenvolvimento de políticas e métodos de trabalho que sejam benéficos para todos os departamentos, a fim de contribuir para o crescimento da instituição.

O profissional da informação deve ter consciência que para a realização do trabalho no arquivo é fundamental que este possua/desenvolva habilidades que visem facilitar o processo de gestão da informação.

Lidar com os esses processos de mudança, analisar como os documentos são criados e questionar alguns conceitos tradicionais, é examinar todo o sistema de organização da informação e não somente o documento a que se organiza.

3.1 Influências no desenvolvimento da Arquivologia

Para que o arquivo possa desempenhar satisfatoriamente sua função é necessário que exista uma gestão adequada que direcione, supervisione e coordene as atividades administrativas e técnicas da organização ou departamento de arquivo. A gestão de arquivo deve ser uma forma eficiente e fundamental de exercer atividades como a classificação, avaliação e descrição, tais procedimentos são indispensáveis e complementares a gestão de arquivo.

Outro assunto que pouco se discute, contudo merece toda atenção na gestão de arquivo, diz respeito à seleção de profissionais na área. Contratar pessoas que não possuam conhecimentos adequados para desenvolver o trabalho profissional, pode acarretar em vários danos ao departamento, ou até mesmo a organização como um todo. Por isso, a seleção para a escolha do candidato deve ser a mais adequada, utilizando vários instrumentos de análise, comparação de dados e avaliação.

Segundo as autoras França e Arellano (2002, p. 66): “admitir um funcionário sem a qualificação necessária gerará tensão e ansiedade, estresse e até irritabilidade se essa admissão não for gerenciada adequadamente [...]”

A contratação de pessoal tecnicamente desqualificado, acaba por gerar um clima de frustração no indivíduo e conseqüentemente no grupo ao qual este está inserido, deixando-os com a sensação de não exercer um papel de importância na organização. É função da gestão impedir que sentimentos e sensações como estes surjam na organização. Motivar os

funcionários por meio de treinamentos propicia oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e organizacional.

Segundo Tessitore (2000, p. 17), a pouca aceitação da Arquivologia como uma ciência com *status* idêntico às outras leva a uma falta de comprometimento com a formação de uma prática alicerçada na teoria arquivística. Assim, deve-se trilhar o caminho da profissionalização efetiva dos quadros de pessoal dos arquivos. As funções, atividades, objetivos e, sobretudo a importância de departamentos arquivísticos, devem ser de conhecimento de toda a empresa, principalmente no tangente aos recursos humanos. Somente dessa forma, haverá uma contratação adequada de pessoas qualificadas para a atuação em arquivos.

Talvez o contexto de uma falta de comprometimento em ações de atuação na gestão arquivística, concentrem-se no fator histórico de seu desenvolvimento organizacional, pois para Ribeiro (2011) após as “três idades do arquivo” a instalação dos documentos que deu-se no início do século XX em meras razões práticas, criou a cadeia relativamente ininterrupta no ciclo de vida dos documentos gerando um efeito perverso que levou à criação de serviços e de depósitos documentais desarticulados entre si.

4 METODOLOGIA

A abordagem utilizada para o estudo foi qualitativa de natureza descritiva, analítica e exploratória. O método utilizado propõe a aplicação do grupo focal, uma metodologia que fundamentalmente se baseia em entrevistas gravadas em áudio e vídeo, porém sem a alteração entre as perguntas do pesquisador e as respostas do participante.

A natureza descritiva e exploratória, procura alcançar conhecimento no estudo das relações e situações que podem afetar o comportamento humano no ambiente de trabalho e ao mesmo tempo estabelecer relações existentes entre os indivíduos de uma instituição e o contributo deixado pela teoria das Relações Humanas.

A pesquisa contou com a participação do arquivo de uma instituição privada de ensino superior cujo centro de documentação foi criado em 2008, sendo este, composto por um chefe de departamento, dois auxiliares de documentação e cinco estagiários estudantes de arquivologia. Atualmente este centro está situado em uma área de difícil acesso, longe de todos os outros prédios administrativos da instituição.

Para desenvolver o trabalho no arquivo desta instituição não foram contratados funcionários específicos para o setor. Os funcionários que já atuavam há mais de 5 anos na instituição foram remanejados de diferentes setores com o objetivo de compor o quadro funcional do setor de arquivo. A participação dos funcionários e do chefe do departamento na realização do grupo focal foi espontânea.

A recolha de dados exigiu o cumprimento de etapas fundamentais como: a elaboração do instrumento de recolha e a programação da coleta e dos dados. O material de recolha foi constituído de gravações de áudio e vídeo, anotações que foram feitas durante e depois das discussões realizadas no grupo focal e a observação participativa para a elaboração do roteiro do grupo focal. A observação participativa contribuiu para a elaboração do grupo focal.

A necessidade da gravação em vídeo se fez devido à importância em visualizar as expressões não-verbais, determinar quem está falando e, nas conversas paralelas, quem está falando com quem. As gravações em áudio é uma forma de auxiliar o mediador, pois quando as pessoas estão participando torna-se impraticável descrever os diálogos e as anotações.

Os funcionários do arquivo foram convocados com uma semana de antecedência para a sessão do grupo focal. O tempo pré-determinado para a realização da sessão do grupo focal foi de um dia, no período da tarde com duração de uma hora.

Entende-se que com a aplicabilidade dessa tipologia metodológica se pode estudar e conhecer a fundo as necessidades e identificar sentimentos, idéias e atitudes do ambiente de trabalho dos arquivistas de uma unidade de arquivo.

4.1 Grupo Focal (*Focus Group*)

A metodologia conhecida como grupo focal consta na interação entre pessoas que possuem alguma característica em comum, através de grupos de discussões sobre determinados tópicos que são pré-estabelecidos pelo pesquisador.

Krueger e Casey (2000, p. 4, tradução nossa), definem o grupo focal como um tipo especial de grupo em termos de objetivos, tamanho, composição, e procedimentos. A finalidade do grupo focal é ouvir e reunir informações. É um modo melhor de entender como as pessoas se sentem ou pensam sobre um assunto, produto, ou serviço. Os participantes são selecionados porque possuem certas características em comum que se referem com os tópicos do grupo focal.

O grupo focal é uma técnica metodológica que permite analisar e explorar as informações obtidas de forma mais perspicaz através da percepção das pessoas sobre determinado assunto. Os autores McDaniel e Gates (1995, p. 105 tradução nossa) definem os objetivos do grupo focal como uma técnica de aprender e entender o que as pessoas dizem e o porquê. A ênfase está em entender em detalhes toda a conversa das pessoas sobre o assunto que está se discutindo. Pretende-se descobrir como eles (as pessoas) se sentem sobre um produto, conceito, idéia, ou organização, como isso se encaixa na vida deles, e seus envolvimento emocionais.

O grupo focal emergiu após a Segunda Guerra Mundial como uma das abordagens aplicadas à pesquisa qualitativa na área das Relações Humanas. Anteriormente, o grupo focal tinha como finalidade examinar os efeitos de persuasão da propaganda política, avaliar o material de treinamento das tropas, e os fatores que influenciavam na produtividade do trabalho em grupo (MORGAN, 1997).

Somente com o passar do tempo é que essa metodologia foi sendo utilizada para diferentes propósitos e aplicada juntamente com outros métodos de recolha de dados que contribuem para um melhor resultado da pesquisa qualitativa. Atualmente, a técnica do grupo focal é utilizada em diversas áreas do conhecimento não encontrando limitação para a explicação e compreensão do comportamento humano.

Segundo Debus (1990) existem alguns aspectos que implicam na composição do grupo focal, são eles: classe social; ciclo de vida; status do usuário; nível de experiência; idade/estado civil; diferentes culturas e; gênero.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Por ser considerado um setor relativamente novo na instituição e estar em constante crescimento, o departamento de arquivo consegue através das condições a qual está inserido atingir seus objetivos, que são: auxiliar e prestar serviços a toda a administração da instituição e demais entidades vinculadas a universidade.

A análise dos dados sobre a influência da teoria das Relações Humanas no processo de gestão de arquivos foi guiada por três pontos que orientaram as discussões do grupo, são eles: Elementos motivacionais no arquivo; influência comportamental no indivíduo e; integração da organização formal com a informal.

Durante as discussões, os sujeitos participantes abordaram temas como: falta de funcionários, relação com os estagiários, relação da direção da universidade com o departamento de arquivo e salários. Notou-se que existem vários fatores que interferem na

questão motivacional e, conseqüentemente no desenvolvimento do trabalho. O capital motivacional, a diversidade no trabalho, os resultados alcançados, assim como a insuficiência de máquinas e a falta de funcionários são alguns dos elementos elencados pelo grupo.

Para os funcionários a questão financeira está em primeiro lugar como fator motivacional no trabalho. O prazer em trabalhar foi citado como um fator não expressivo dentre as respostas. Segundo Hunt, Osborn e Schermerhorn (1999, p. 96) a “motivação é uma força interna responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”.

Os autores Dutra, Fleury e Ruas (2008), confirmam essa colocação quando citam que as organizações ainda são administradas pelos métodos tradicionais, com enfoque nos modelos “tayloristas-fordistas” de organização de trabalho. O fator financeiro, por meio do salário, também foi citado como forma de recompensa que a instituição traz para a realização do trabalho dos funcionários.

Outras formas de recompensa também foram citadas como: Cursos para todos os funcionários do arquivo e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido no centro de documentação. Atualmente, a instituição oferece cursos somente para a gerência do centro de documentação. Com isso, cabe ao gerente do setor repassar todo o conhecimento adquirido aos demais funcionários, através de reuniões específicas.

Os sujeitos evidenciaram ainda que apesar de executar diferentes tipos de atividades durante o dia, todo trabalho realizado no centro de documentação serve como contributo para o desenvolvimento da instituição. Hunt, Osborn e Schermerhorn afirmam que somente a recompensa financeira não aumenta a satisfação no trabalho. Fatores como “senso de realização, reconhecimento, e responsabilidade [...] refletem diretamente no que a pessoa faz diariamente no trabalho” (1999, p. 90). O fator considerado desestimulante para o trabalho no centro de documentação seria a ausência da direção no centro de documentação.

De acordo com a Figura 1 dentre a percepção de indicadores para o desenvolvimento do trabalho, foram citados também outros fatores desestimulantes como: a falta de contato dos funcionários com a direção da instituição, haja vista que isto só é realizado pelo chefe de departamento e a ausência do chefe de departamento do arquivo.

Outra questão que foi discutida durante o grupo focal foi a respeito das influências que o trabalho no arquivo propiciou à vida pessoal e familiar dos funcionários do centro de documentação.



Figura 1 - Fatores motivacionais para o desenvolvimento das atividades no arquivo

Para Dutra, Fleury e Ruas (2008), todo o conhecimento, princípios, propostas, estratégias e políticas devem servir para estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar esses novos saberes a respeito da instituição ao qual estão vinculados.

Como mostra a Figura 2 os resultados proporcionados pela vivência na organização do trabalho permitem a transformação do indivíduo através do campo da Arquivologia. Os sujeitos afirmaram que o conhecimento adquirido na “nova” profissão foi conseqüentemente repassado aos membros da família. Assim como as técnicas de organização e o hábito da leitura viraram rotina em suas vidas.

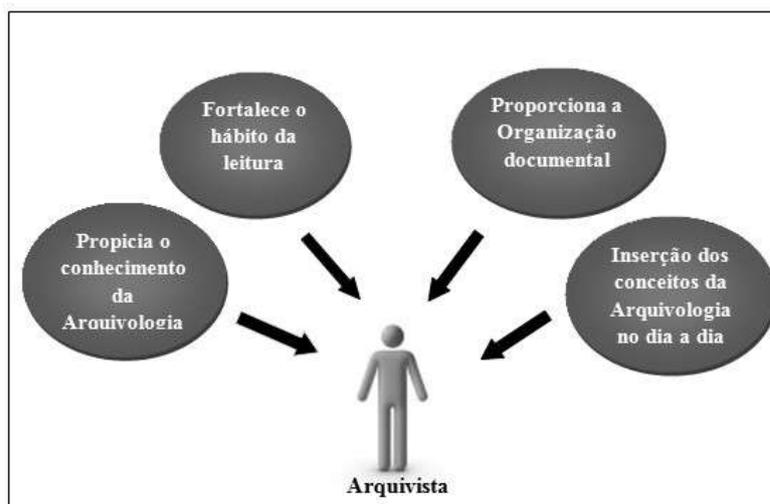


Figura 2 - Influência comportamental no indivíduo arquivista

A mudança na vida dos funcionários está relacionada com o fato de que uma das áreas afins do comportamento organizacional é a psicologia social. A psicologia social estuda como implantar e aceitar as mudanças, além de contribuir com estudos sobre as influências de um indivíduo sobre o outro como a socialização organizacional.

A organização formal de trabalho propôs a falta de funcionários como fator que mais interfere no trabalho do arquivo. Contudo, os funcionários afirmaram que ainda existem vários problemas no departamento a serem resolvidos.

A falta de funcionários gera intolerância e estresse no ambiente de trabalho, pois devido a esse fator os funcionários ficam sobrecarregados com o excesso de atividades no departamento. Nesse contexto, Dutra, Fleury e Ruas (2008) afirmam que os funcionários precisam perceber que a organização pode apresentar um ambiente institucional voltado para o bem estar de todos.

Diante da Figura 3, a organização informal mostra que fatores como a comunicação, trabalho em grupo e problemas pessoais podem ser agentes de integração das organizações formal e informal. Segundo Mayo (1933), a questão dos problemas pessoais no ambiente de trabalho pode interferir no rendimento dos funcionários. Os funcionários acreditam que o fato de já se conhecerem e manter uma relação de amizade antes mesmo de trabalharem juntos, ajudou a estabelecer o trato de confiabilidade um com os outros. Nesse ponto, notou-se a presença da organização informal entre os funcionários do centro de documentação.

Sobre as questões pessoais no local de trabalho, os sujeitos afirmaram que procuram não trazer os problemas para o departamento, contudo quando tal situação ocorre, eles tentam resolver os problemas conversando entre si. Afirmam ainda que, dependendo da dimensão do problema pessoal ele pode sim influenciar no rendimento profissional. Ficou evidente que a amizade é fator primordial para manter uma boa relação no local de trabalho.

O fator do trabalho em grupo também é um ponto que afeta as relações de socialização dos sujeitos no arquivo, pois eles afirmam que dentre os benefícios de se trabalhar em grupo está o de aprendizado constante. A comunicação entre os sujeitos demonstrou ser um eixo de integração da organização formal com a informal que foi bastante mencionado durante as discussões do grupo focal. A comunicação no centro de documentação foi considerada muito boa e está vinculada ao fato da amizade e também a relação que mantém fora do local de trabalho.



Figura 3 - Integração do indivíduo na organização formal e informal

A relação de amizade já pré-estabelecida entre os funcionários propiciou certa abertura, liberdade para falar e criticar algo que eles acham que não está de acordo no arquivo. Entretanto, a boa comunicação não se aplica ao setor como um todo. Ao mencionar durante a discussão como seria a comunicação entre funcionários e estagiários, logo eles afirmam que não é a mesma coisa. Foram mencionados fatores que influenciam na relação entre os sujeitos: Os estagiários ocupam uma posição no departamento inferior aos funcionários; a questão financeira e; a atenção do chefe do centro de documentação.

Os fatores motivacionais determinados para o ambiente de arquivo e visualizados no centro de documentação universitária, evidenciaram o envolvimento dos sujeitos para resultados propostos e aprender novas atividades. Os sujeitos afirmaram ter apreciado a participação junto ao grupo focal ressaltando uma forma de expressar suas opiniões. Foi sugerido pelo grupo que os diretores ou o chefe do departamento fizesse algo semelhante periodicamente a fim de contribuir para a resolução de alguns problemas existentes.

A organização em sua essência é composta por diversas pessoas que possuem valores, competências e habilidades diferentes. Motivação e um bom ambiente de trabalho são fatores que: contribuem para o desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários, interferem de forma positiva no comportamento organizacional e contribuem para a produtividade do arquivo auxiliando a organização.

6 CONCLUSÕES

No tangente a análise da influência social e científica da Teoria de Relações Humanas junto à gestão arquivística, foi possível determinar com o estudo, que a motivação no trabalho faz-se presente através de formas de recompensas, reconhecimento, homem social e grupos

informais. Tais resultados somente puderam ser alcançados com a utilização da metodologia do grupo focal.

Apesar das reclamações dos sujeitos sobre o fator financeiro, percebeu-se que existe uma relação de gratidão entre funcionários e instituição. Porém, isso não minimiza o fato de que a instituição poderia desenvolver outras formas de recompensa afinal o reconhecimento do trabalho e a realização de cursos na área de arquivo são apontados como formas de recompensa ideal.

Notou-se ainda o conceito de homem social e os grupos informais. Existem aspectos humanísticos na gestão do arquivo que exercem forte influência no comportamento dos funcionários para desenvolverem suas atividades cotidianas, pois o relacionamento percebido entre os sujeitos denotou influência positiva ou negativa no segmento do processo de trabalho.

A comunicação e os problemas pessoais são fortemente influenciados pela organização informal e nesse contexto, a instituição poderia se beneficiar com as vantagens advindas dos grupos informais. As organizações ao contratar ou remanejar funcionários para compor o quadro funcional dos arquivos, devem acima de tudo verificar as habilidades e competências necessárias para cada cargo. É papel da instituição auxiliar no desenvolvimento de competências de todos os funcionários por meio de cursos, graduação e palestras.

Dessa forma, o estudo tem por pretensão ser um contributo inicial para o desenvolvimento de investigações nas instituições de arquivo público, a fim de auxiliar na relação entre o profissional arquivista e as organizações.

Sugere-se que os dados resultantes da análise sejam aplicados em arquivos com uma estrutura maior de organização, como no caso de arquivos públicos institucionais. Para Ribeiro (2011), ao se estudar as configurações do arquivo, deve se levar em conta o fator da estrutura orgânica para que possamos ter, na sua plenitude, um sistema de informação. Por isso, há que se ter em conta uma atuação articulada entre as esferas de atuação arquivística, porém não se esgota, nem pode tão pouco condicionar o respectivo conhecimento científico formador desta área.

Assim como, realizar mais trabalhos sobre o tema organizações informais, afinal o retorno para este subitem da pesquisa demonstrou ser relevante frente aos funcionários do arquivo analisado, haja vista que entender a relação entre os funcionários resulta em conhecimento e informações que podem ser utilizadas em benefício organizacional.

TOWARD A ORGANIZATIONAL BEHAVIOR THEORY FOR MANAGEMENT ARCHIVE

Abstract

Applicability of management theories to developing organizations and structured process for managing change and create an environment for innovation and adaptation. The study skills resources focus described information science area and your essential function building a knowledge society. The work process administration involves organizational environment. When working to resolve conflict, it is important to solve parties in personal conflict for success of the organization. For theory of human relations, informal groups influence in the archive workplace. Thus the aim of this paper is to proposed analyse the influence human relations theory for the process archive management. That methodology will follow the recommendation archive university case study. The data analysis for the current case study follows focus group. The conduct the case study was guided by three phases: Motivational elements, the individual and influence behavior, integration of the formal and informal organization. Employees May Be the Key to Success for Organizations and develop the conclusions and recommendations portray motivation and a good working environment stood out the factors that employees develop skills and competencies. Organizational behavior that is present in forms of rewards, recognition, social man and informal groups. The nature of research contribute to the process archive

management. Development and suggested that the findings of the analysis are applied to a larger structure of archive organization, as well as public archive case study.

Keywords: Management archives. Environment organizations. Organizational Behavior. Human relations theory. Formal and informal groups.

Artigo recebido em 02/04/2012 e aceito para publicação em 15/08/2012

REFERÊNCIAS

ADOLFO, L. B.; SILVA, R. C. P. A arquivística e a arquitetura da informação: uma análise interdisciplinar. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.arquivistica.net/ojs/include/getdoc.php?id=186&article=53&mode=pdf>. Acesso em: 12 out. 2009.

BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CALDAS, R. F.; MOURA, D. L. O ambiente organizacional no enfoque da área de Ciência da Informação: um estudo evolutivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Unirio, 2010.

CARVALHO, M. S. Gestão de competência: uma nova abordagem em recursos humanos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967- v. 32, n. 5, set./out. 1998.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. cap. 2, p. 235-246.

DEBUS, M. **Handbook for excellence in focus group research**. Washington, 1990.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. cap. 1, p. 51-61. 54.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5. 2001. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf. Acesso em: 13 out. 2009.

GORMAN, G. E.; CLAYTON, P. **Qualitative research for the information professional**. 2 ed. Great Britain: Facet . 2005.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. cap. 1, p. 87-98.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

HODGETTS, R. M. **Management**: theory, process and practice. United Kingdom: Academic. 4. ed. 1986.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus group**: a practical guide for applied research. California: Sage Publications. 3ª ed. 2000.

- MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión. 1933.
- MCDANIEL, C. J.; GATES, R. **Marketing research essentials**. United States: West. 1995.
- MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. 2. ed, v. 16. London: Sage. 1997.
- RIBEIRO, F. A. Arquivística como disciplina no campo da Ciência da Informação. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/index>. Acesso em: 2 jul. 2011.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1999.
- SCHERMERHORN, J. R. Jr; HUNT, J.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. LCT – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 5. ed. 1999c.
- TESSITORE, V. Arranjo: estrutura ou função. **Boletim do arquivo**, São Paulo v. 3, n. 1, jan./jul. 2000.
- WITT, A. Importância e aproveitamento da organização informal. **Revista de saúde pública**. São Paulo, p. 203-212, 1969.